

Quelles sont les ressources individuelles et collectives de l'éducatrice de l'enfance pour prévenir le Burn-out ?



Sabrina Tordeur

Référent thématique : Simon Matthey
Filière éducatrice de l'enfance – Promotion 2015

Sion, le 31 octobre 2017

Résumé

Ce travail de mémoire se penche sur le champ du Burn-out. La thématique précise est la prévention du stade d'épuisement pour les éducatrices de l'enfance. Une présentation de ce syndrome sera faite, soit sa définition ainsi que son historique. Suite à cela, les signes précurseurs ainsi que des hypothèses étiologiques seront cités. Nous parlerons des programmes de prévention suggérés dans la littérature. Puis, en lien avec les hypothèses étiologiques, des ressources individuelles et collectives seront proposées par deux directions et une psychologue du travail.

Mots-clés

Burn-out – Prévention – Santé au travail – Hypothèses étiologiques

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes ayant aidé à l'élaboration de ce travail de mémoire.

En premier lieu, mon référent thématique Monsieur Simon Matthey dont le suivi assidu a permis des échanges fructueux. Deuxièmement, mon référent méthodologique Monsieur Xavier Pitteloud.

De plus, je remercie les trois personnes interviewées pour leur précieux temps et leurs partages.

Pour terminer, je remercie les 42 personnes qui ont bien voulu répondre à mon sondage.

Avertissement

« Les opinions émises dans ce document n'engagent que leur auteur, qui atteste que ce document résulte de son propre travail »

« L'utilisation du langage épïcène est en vigueur dans ce travail. Dans le cas où l'auteure sait que les protagonistes sont féminins, le terme « éducatrice » est utilisé. Dans le cas contraire, « EDE », « éducateur » ou « professionnel » sont employés. »

Illustration

L'illustration de la page de titre est tirée de :
<https://objectif-info.com/rebondir-apres-burnout/>

Table des matières

1	Introduction	1
1.1	Cadre de recherche.....	1
1.1.1	Illustration.....	1
1.1.2	Thématique traitée	1
1.1.3	Intérêt présenté par la recherche	2
1.2	Problématique	2
1.2.1	Question de départ.....	2
1.2.2	Précisions, limites posées à la recherche	2
1.2.3	Objectifs de la recherche.....	3
1.3	Cadre théorique et/ou contexte professionnel	3
1.4	Cadre d'analyse	5
1.4.1	Terrain de recherche et échantillon retenu	5
1.4.2	Méthodes de recherche.....	5
1.4.3	Méthodes de recueil des données et résultats de l'enquête.....	6
2	Développement	7
2.1	Introduction au traitement des données	7
2.2	Présentation des données.....	7
2.2.1	Définition du Burn-out.....	7
2.2.2	Historique du Burn-out	8
2.2.3	Symptômes du burn-out	8
2.2.4	Hypothèses étiologiques	9
2.2.5	La nécessité de prévenir le burn-out	12
2.2.6	Moyens de préventions relevés dans la littérature	14
2.2.7	Moyens de prévention relevés dans les interviews	18
3	Conclusion.....	25
3.1	Résumé et synthèse des données traitées	25
3.2	Analyse et discussion des résultats obtenus.....	26
3.3	Limites du travail	29
3.4	Perspectives et pistes d'actions professionnelles	29
3.5	Remarques finales	30
4	Bibliographie	31

Table des annexes

Annexe I	: Grille d'entretien
Annexe II	: Extrait tableau récapitulatif de lecture des données
Annexe III	: Exemple de retranscription d'interview
Annexe IV	: Outil d'évaluation de Catherine Vasey
Annexe V	: Questionnaire vierge pour les éducatrices

1 Introduction

1.1 Cadre de recherche

1.1.1 Illustration

Historiquement, le burn-out a été nommé et défini dans les années 1970. Ce syndrome n'était observé que dans les professions sociales. Désormais, nous avons connaissance que ce stade d'épuisement ne touche pas uniquement les travailleurs sociaux. Toute profession est à risque et les causes sont multifactorielles.

« Le bien-être fait référence à un état de santé, de bonheur, de créativité, de vitalité et de satisfaction de la vie. D'ailleurs, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) caractérise celle-ci comme « non pas simplement l'absence de maladie, mais un état complet de bien-être physique, mental et social » (Elkaïm, 2013, p.17).

Actuellement, nous pouvons observer que les Suisses souffrent davantage du stress au travail. Deux études sur la fréquence du stress chez les personnes actives en Suisse ont été réalisées. Celles-ci ont révélé qu'un Suisse sur trois se sentirait « souvent, voire très souvent stressé sur son lieu professionnel. Entre les années 2000 et 2010, le nombre de personnes souffrant de stress chronique est passé de 26,6% à 34,4 % » (Vasey, 2016, p.1).

Ces résultats m'interpellent et font naître une crainte. Je pense qu'il faut agir dans le but d'éviter une trop forte croissance de ce syndrome. Les personnes vivant dans un perpétuel état de surmenage ne se rendent pas compte de leur état. Pour eux, ce stress est devenu « normal » et c'est à ce moment-là, qu'il y a un véritable « danger ». Je me permets de penser que ces personnes sont dans un déni de réalité.

L'Organisation Mondiale de la Santé prédit que d'ici 2020, le stress lié à la dépression sera la deuxième cause d'invalidité au monde. En outre, il paraît aujourd'hui nécessaire, indispensable et légitime de proposer de nouvelles pistes de réflexion pour améliorer les conditions de santé psychologique au travail (Elkaïm, 2013, p17).

1.1.2 Thématique traitée

Le domaine de l'enfance est touché par le burn-out. Néanmoins, d'autres domaines tels que la médecine ou l'enseignement sont aussi sujets à ce syndrome. Les médias y consacrent régulièrement un article, un reportage. Par conséquent, c'est une problématique actuelle qui affecte différents acteurs. Excepté des conséquences néfastes pour la personne elle-même, des dommages collatéraux se font ressentir auprès de l'entreprise, des proches et de l'équipe de travail.

Les stéréotypes que la population se fait des éducateurs de l'enfance ne révèlent en aucun cas un stress potentiel à cette profession. En effet, qui pourrait imaginer que cette profession engendre une usure professionnelle. Perçus comme des personnes qui jouent toute la journée, une source de stress n'est pas envisageable. Sur mon terrain professionnel, j'ai évidemment constaté que ces clichés étaient erronés. L'éducatrice de l'enfance, de par son exigence personnelle, peut être confrontée à du stress. Les sollicitations des parents, l'accompagnement des enfants à travers leurs apprentissages et les attentes hiérarchiques sont des sources de tension pour les éducatrices. Le stress est un facteur inhérent au burn-out. Les chiffres relevés dans le point précédent le montrent d'eux-mêmes, le stress est en perpétuelle augmentation, ce qui implique une croissance du risque du stade d'épuisement.

En ce sens, il me paraît indispensable de prévenir l'épuisement professionnel et sensibiliser les éducatrices de l'enfance sur ce thème.

1.1.3 Intérêt présenté par la recherche

Mon intérêt a été suscité dès le moment où un enseignant de l'ES nous a informés que notre profession était la 2^{ème} touchée par le burn-out. J'ai conscience que nous sommes stimulés au quotidien tant sur le plan psychologique que physique. Toutefois, je ne me doutais pas que nous faisons partie intégrante du « top 3 » de ce phénomène. De ce fait, mon étonnement m'a poussée à vouloir comprendre comment agir pour me préserver de tous les risques psycho-sociaux existants. Lors du deuxième cours de « Santé au travail », nous avons abordé, dans les grandes lignes, diverses ressources applicables au travail pour se sentir bien. Ce cours m'a énormément convaincue et motivée à en savoir davantage sur les façons de prévenir ce syndrome qui est inévitablement lié au stress.

Il me paraît primordial, en tant qu'EDE, d'être sereine pour pouvoir travailler avec des enfants ainsi que de manière générale dans le domaine social. En effet, comment accompagner des enfants, qui, ne l'oublions pas, sont « des éponges », alors que, nous-mêmes, ressentons du mal-être ! Effectuant ma formation en emploi, j'observe de jour en jour la charge quotidienne de travail que rencontrent les EDE. Je me rends bien compte que, suite à une réalité du terrain, les éducatrices ne pensent pas systématiquement à leur sérénité. De plus, il n'est pas rare d'entendre des personnes faire part de leur souffrance au travail. Je projette qu'en m'intéressant de plus près à cette thématique, je pourrai explorer des pistes à partager avec mes collègues pour ainsi pouvoir évoluer dans un climat bénéfique au bien-être de tous. Finalement, une autre de mes motivations professionnelles vise à stabiliser ma future posture d'éducatrice. Durant mon parcours professionnel, je devrai faire face aux différents risques auxquels m'expose mon métier. Ainsi, je disposerai de ressources utiles en guise de prévention face au burn-out.

1.2 Problématique

1.2.1 Question de départ

Dans mon travail de mémoire, je vais développer les moyens préventifs mis à disposition des EDE dans les structures ainsi que les outils individuels à utiliser. J'explorerai les différents concepts tels que la notion de santé au travail, le stress, l'épuisement professionnel ainsi que le rôle de l'éducatrice ES formée et la prévention. Ma question de départ est donc : quelles sont les ressources individuelles et collectives de l'EDE pour prévenir le burn-out ?

1.2.2 Précisions, limites posées à la recherche

A travers mon travail de mémoire, je souhaite dans un premier temps découvrir comment le burn-out survient, quels facteurs l'engendrent et ses signes précurseurs. Suite à cela, je pourrai créer le lien avec les EDE de l'enfance pour ainsi comprendre les raisons pour lesquelles nous sommes autant affectées. Une problématique que j'aimerais aborder est le fait de savoir par quel biais, il est envisageable de diminuer les facteurs à risques de ce stade d'épuisement. Mais surtout, il m'est capital de comprendre ce que peut entreprendre une éducatrice pour éviter un maximum d'être exposée à ce phénomène ! A travers de simples actes du quotidien ou encore par des habitudes à prendre, les EDE doivent être en mesure d'identifier leurs besoins et de connaître les ressources qui s'offrent à elles pour leur bien-être.

Pour ce qui a trait aux ressources collectives, je serai apte à vérifier s'il y a un décalage entre la littérature et le terrain. En effet, il y a des codes de loi qui stipulent que le chef de l'entreprise doit prendre les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique

et mentale des travailleurs. En vue de l'augmentation du burn-out, nous pouvons nous poser la question suivante : est-ce que des méthodes préventives sont réellement instaurées et appliquées ?

Toutefois, je ne traiterai pas les aspects qui arrivent post burn-out, soit la manière dont il faut agir pour se reconstruire psychologiquement et physiquement.

1.2.3 Objectifs de la recherche

L'objectif est d'obtenir toutes les informations nécessaires pour disposer d'une prévention individuelle et collective efficace. Par ce travail, je souhaite récolter des contenus précis sur ma question de départ. En ce sens, les deux aspects principaux traités dans ce travail seront les suivants : les causes de l'épuisement professionnel et la prévention du risque psychosocial. Ma recherche sur le terrain me fournira des ressources à exploiter en tant qu'EDE pour parer au surmenage. Etant moi-même en formation d'éducatrice de l'enfance avec activité professionnelle, je souhaite découvrir des nouvelles méthodes afin de favoriser le bien-être sur mon lieu de travail. En effet, je pense qu'il est important pour une personne travaillant dans le social de se connaître, d'avoir conscience de ses limites tout en reconnaissant ses propres besoins. Dans la mesure du possible, je pourrai appliquer les conseils retenus lors des entretiens pour perfectionner mon identité professionnelle.

1.3 *Cadre théorique et/ou contexte professionnel*

La santé au travail :

La santé au travail est une démarche qui associe employés et employeurs, dans le but de créer un lieu de travail favorable à la santé (https://fr.wikipedia.org/wiki/Sant%C3%A9_au_travail).

La santé au travail est une démarche collective, chaque personne ou élément qui interagit avec la professionnelle, est un facteur à prendre en compte. L'éducatrice dispose de certaines ressources individuelles. Cependant, les EDE ne peuvent en tirer profit si l'employeur ne fournit pas les moyens nécessaires à leur exploitation. En ce sens, il est primordial que la direction et les travailleurs sociaux collaborent.

« Le bien-vivre au travail est le résultat d'un équilibre de vie que les salariés doivent trouver, et qui nécessite :

- De la part de l'entreprise, de mettre tout en œuvre pour que les collaborateurs se sentent bien dans leur travail et donnent ainsi le meilleur d'eux-mêmes.
- De la part du salarié, d'être véritablement acteur dans sa vie au travail sans que celle-ci ne perturbe sa vie personnelle et inversement. » (Breton-Kueny & Desgroux, p.7).

La profession de l'enfance requiert beaucoup d'investissement, tant d'un point de vue psychologique que physique. Néanmoins, le plaisir au travail doit être un facteur privilégié pour que l'employé s'épanouisse. Comme l'a cité Elise Lecornet (2016) : « Pour prévenir les risques psychosociaux, il apparaît en effet « de bon sens » de faire en sorte que les personnes se sentent bien dans leur travail. On parle également aujourd'hui de plus en plus de « bonheur au travail » (p.53). Malheureusement, toutes les personnes ne ressentent pas ce bien-être et sont souvent stressées, ce qui me permet d'aborder le point suivant qui est : le stress.

Le stress :

Processus naturel et indispensable au fonctionnement de la vie. Lorsqu'il devient chronique, il peut contribuer de manière importante au mal-être, à l'affaiblissement du système

immunitaire et à l'apparition de différents troubles. Pour faire face aux agents de stress, l'organisme a établi des mécanismes réflexes qui modifient de façon importante l'équilibre biologique. Et tous ces mécanismes, qui, à court terme, permettent au corps de réagir adéquatement, peuvent, à plus long terme, contribuer à des dérèglements sévères des systèmes nerveux

(http://www.passeportsante.net/fr/Actualites/Dossiers/ArticleComplementaire.aspx?doc=stress_rend_malade_do).

Selon l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress professionnel est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences. Bien que le stress soit perçu psychologiquement, il peut également porter atteinte à la santé physique.

Le stress est un facteur inhérent au burn-out. Il mène à des effets négatifs sur la santé lorsqu'il devient chronique. Les victimes d'épuisement professionnel ont la plupart du temps été soumises à un degré de stress intense et prolongé (Lecornet, 2016, p.16). C'est pourquoi, il est indispensable de l'aborder. Il me paraît non-négligeable de connaître les enjeux de notre profession. Nous sommes préparés, dans le cadre de notre formation, à gérer certains risques. Mais, en fonction de notre expérience sur le terrain et de l'écart entre les représentations que nous avons de ce métier et la réalité du travail quotidien, ces risques peuvent être plus ou moins bien vécus et gérés en fonction des personnes. Par conséquent, si ces dangers ne sont pas prévenus, nous pouvons tendre au burn-out.

Le burn-out ou épuisement professionnel :

Le syndrome du burn-out se caractérise par un état d'épuisement général, à la fois psychique, émotionnel et mental ; les « batteries sont vides » et le sujet n'est plus capable de récupérer sur de courtes durées. Ce syndrome d'épuisement s'accompagne d'une série de symptômes

(http://santeweb.ch/santeweb/Maladies/khb.php?Syndrome_du_burnout&khb_Lng_id=2&khb_content_id=7946).

« Le burn-out est une conséquence d'un stress chronique qui évolue vers l'épuisement physique et émotionnel ; il prend sa source dans le travail et la relation que l'individu entretient avec lui. » (Vasey, 2007, p.23).

L'épuisement professionnel survient majoritairement après un investissement personnel et affectif important, trop lourd à porter. Considéré comme une conséquence d'une longue période de stress chronique et d'une mauvaise gestion de ce stress, le burn-out se manifeste par un épuisement physique, mental, émotionnel, un désintérêt profond pour le contenu de son activité, voire la dépréciation de ses propres résultats (Angel & Amar, 2005, p. 49).

Il me paraît judicieux de différencier l'épuisement professionnel de la dépression, car ces deux troubles ne sont pas similaires. Les symptômes peuvent se ressembler. Toutefois, l'étiologie est différente. La dépression est un trouble de l'humeur tandis que le burn-out est un trouble profond du système nerveux. Selon S. Matthey (Communication personnelle [Discussion], 25 avril 2017).

Rôle de l'éducatrice de l'enfance (EDE) :

« Au cœur des enjeux actuels de société, les EDE assurent un accompagnement de qualité auprès des enfants et de leurs parents. [...] Les tâches liées à l'accompagnement extra-familial et extra-scolaire présentent des sollicitations importantes qui requièrent des compétences personnelles, sociales et méthodologiques tant sur le plan relationnel qu'organisationnel. » (<http://www.es-social.ch/Education-de-lenfance/La-fili%C3%A8re-EDE-ES/Profil-professionnel-EDE>).

L'EDE accompagne les enfants à travers leurs divers apprentissages tout en respectant le rythme de chacun. Elle se doit de répondre aux différentes compétences du plan d'études cadre. Un grand nombre de ces compétences sont axées sur les enfants et la famille. Néanmoins, il ne faut pas omettre que certains processus visent également le bien-être des professionnels.

En effet, selon les différents processus du PEC (plan d'études cadre), notamment le 9 et le 10, l'éducatrice doit être attentive à la protection de la santé des professionnels-les de l'équipe et doit être capable de connaître les lois et les règlements qui influencent la pratique professionnelle. En ce sens, un des rôles de l'éducatrice est de garantir un cadre préventif pour son bien-être et celui des autres.

Prévention :

Le Larousse médical (2006) retient la définition générale suivante : « Ensemble de moyens médicaux et médico-sociaux mis en œuvre pour empêcher l'apparition, l'aggravation ou l'extension des maladies ou leurs conséquences à long terme. »(p.806).

L'organisation mondiale de la santé divise la prévention en trois parties :

D'abord, la prévention primaire a pour but d'empêcher l'apparition d'une maladie.

Ensuite, la prévention secondaire s'efforce de détecter l'apparition d'une maladie dans le but de la traiter précocement. Cela évite également l'aggravation du trouble.

Finalement, la prévention tertiaire consiste à traiter une maladie pour empêcher toutes récurrences ainsi que des séquelles ou d'autres pathologies (Bourillet, 2009 p.7).

1.4 Cadre d'analyse

1.4.1 Terrain de recherche et échantillon retenu

J'ai trouvé grands nombres de livres ayant pour sujet le burn-out. Cela m'a permis de comprendre avec précision ce qu'est exactement cet état de stress chronique et ce qu'il englobe. Un ancien Travail de Mémoire traite des causes de ce phénomène. Sur internet, il y a également des apports à utiliser comme le site de l'Office Fédérale Suisse de statistique par exemple.

Mon terrain de recherche pratique a été ciblé d'abord vers des éducatrices de l'enfance, le but étant de connaître la réalité du terrain en matière de santé au travail. Suite à cela, je me suis entretenue avec une psychologue de la santé. Cette spécialiste du domaine a pu me donner des pistes sur la manière dont nous devons agir pour notre santé sur notre lieu de travail, voire même en dehors. J'ai investigué également auprès de deux directions de structure pour disposer d'un retour direct du terrain sur les outils préventifs existants ainsi que ceux pouvant être mis en place.

1.4.2 Méthodes de recherche

En premier lieu, mes recherches se sont effectuées à l'aide d'internet afin de trouver les bases relatant les risques psycho-sociaux. Puis, je me suis orientée vers des ouvrages théoriques qui m'ont aidée à compléter plus finement les théories trouvées auparavant. Ces livres m'ont permis également de découvrir les symptômes ainsi que l'étiologie de ce trouble. J'ai récolté toutes les informations dans un document word prévu à cet effet.

Pour continuer, je me suis munie du Travail de mémoire déjà réalisé sur le sujet pour percevoir ce qui, selon les travailleurs du milieu de l'enfance, est un facteur déclencheur de cet épuisement. Concrètement, cela m'a éclairée davantage sur les différentes questions que j'ai posées aux professionnels de l'enfance.

Suite à cela, j'ai réalisé un sondage pour obtenir des informations auprès d'éducatrices formées ES. Le but était de découvrir les représentations des professionnels face à cette problématique. Je souhaitais également voir s'il y avait un intérêt de leur part envers une éventuelle prévention.

Par la suite, j'ai mené trois interviews. J'ai réalisé une grille de questions personnalisée pour ne pas omettre l'une de mes interrogations. La première s'est tournée vers une professionnelle de la santé au travail. Elle m'a transmis des informations concernant les ressources individuelles et collectives que peuvent entreprendre les personnes pour se préserver du stade d'épuisement. Les deux interviews suivantes ont été menées auprès de directions. Elles ont ciblé deux aspects : les moyens préventifs mis en place par les structures et les ressources réalisables en structure d'accueil.

1.4.3 Méthodes de recueil des données et résultats de l'enquête

Tout d'abord, j'ai recueilli les informations théoriques dans les différents ouvrages ainsi que dans un ancien travail de mémoire. J'ai élaboré des tableaux de synthèse pour cibler les données importantes et ne rien oublier. Le bagage récolté m'a permis de créer un lien avec les interviews que je souhaitais entreprendre.

Puis, j'ai réalisé un sondage en créant un questionnaire. Cette enquête était mise en ligne sur internet, dans un groupe uniquement constitué d'éducatrices formées ES. Les multiples avis m'ont permis d'obtenir un échantillon sous deux formes : en pourcentage et en texte.

Ensuite, j'ai effectué une première interview avec une spécialiste du domaine. Lors de l'entretien avec la psychologue de la santé, j'ai enregistré nos propos et ai noté certains mots clés. De ce fait, je me suis entièrement concentrée sur les échanges. J'ai retranscrit le contenu ultérieurement et ai pu constater un ensemble d'informations importantes pouvant me guider dans l'élaboration de mon travail. Les deux interviews suivantes étaient dirigées vers des directions de structure. J'ai également enregistré nos échanges et ai retranscrit l'ensemble. La matière émanée m'a permis de répondre en grande partie à ma question de départ.

2 Développement

2.1 Introduction au traitement des données

Pour le développement, je commence par définir l'épuisement professionnel à l'aide de différentes sources littéraires. Puis je retrace brièvement l'historique du burn-out ainsi que son évolution jusqu'à notre société actuelle. Je présente aussi les symptômes du surmenage. Suite à cela, j'expose les différentes hypothèses étiologiques obtenues grâce à un ancien travail de mémoire. Pour donner sens à mon travail de mémoire, je mets en évidence la nécessité de parer au burn-out. Pour étayer le contenu, je présente les résultats du sondage. Puis, je cible la notion de « mode » que suscite ce phénomène. Par ailleurs, je soulève également les retombées économiques ainsi que les coûts pour la société et les entreprises. Ensuite, je présente les moyens de prévention extraits de la littérature ainsi que ceux cités par la psychologue de la santé. Je relève précisément des programmes susceptibles d'être mis en place en structure d'accueil. Pour l'avant-dernière partie, je me suis intéressée à savoir ce qui peut être réellement exécuté par une éducatrice de l'enfance en tenant compte de la réalité du terrain. Un lien direct avec les interviews est effectué.

2.2 Présentation des données

2.2.1 Définition du Burn-out

Nous pourrions penser qu'il existe une seule définition du burn-out. Cependant, nous pouvons trouver une multitude de définitions pour cette forme de surmenage ! Pour Catherine Vasey (2015), psychologue, le burn-out est une conséquence d'un stress chronique qui entraîne un épuisement physique émotionnel (p.26). Cette pensée a aussi été reprise par la psychologue de la santé que j'ai interviewée. Celle-ci confirme que le syndrome d'épuisement est entièrement lié au stress chronique. Elle insiste également sur le fait que le burn-out n'est pas une maladie reconnue. D'ailleurs, ce stade de fatigue ne figure pas dans les classifications officielles des maladies.

Herbert Freudenberger (1970) relève que c'est « un problème qui prend naissance de la bonne intention d'atteindre des buts élevés voire irréalistes et qui aboutit à épuiser ses énergies, se détacher de soi-même et perdre le contact avec les autres » (p.25). Certains auteurs décrivent le burn-out comme un trouble mental ou un état de fatigue (Zawieja & Guarnieri, 2015, p.13). Nous constatons une divergence dans les définitions données par les différents auteurs. Néanmoins, tous se rejoignent sur le fait que l'épuisement professionnel prend source dans le travail. De plus, la majorité des spécialistes mettent en avant trois stades autour desquelles s'organise le burn-out : l'épuisement émotionnel, la déshumanisation de la relation à l'autre et le sentiment d'échec professionnel.

Le premier stade est un épuisement tant physique que psychique. L'individu éprouvera le sentiment d'être « vide » de l'intérieur et manifestera de la difficulté à être en relation avec les émotions des autres. La personne peut être sujette à des explosions émotionnelles comme des crises de colère, d'énervement mais aussi à des difficultés cognitives à se concentrer (Delbrouck, 2011, p.31).

Le deuxième stade marque la dépersonnalisation du travailleur. C'est la conséquence directe de la première phase. Puisque les émotions le débordent, l'individu va les mettre de côté. C'est à partir de là, qu'une sécheresse relationnelle s'apparentant au cynisme apparaît (Delbrouck, 2011, p.32). Les communications deviennent froides et mécaniques. La personne s'est endurcie et est devenue insensible aux autres et aux situations. Ceci est décrit comme un mécanisme de défense inconscient (Vasey, 2015, p.42).

Finalement, survient le troisième stade qui est la répercussion des deux autres. A ce niveau de gravité, le sujet peut vivre un sentiment d'inefficacité en regard à son travail. Une source

de frustration l'empare et il ne trouve plus de sens à son métier. Le doute s'installe et fait naître la dévalorisation de soi, la culpabilité et la démotivation (Delbrouck, 2011, p.32-33). La personne va effectuer une autoévaluation d'elle-même et tout remettre en question (Leiter & Maslach, 2011, p.13).

2.2.2 Historique du Burn-out

Bien que le concept du burn-out ait été défini pour la première fois, en 1970, par Herbert Freudenberger, ce terme est connu depuis l'Ancien Testament (Guarnieri & Zawieja, 2013, p. 11). En 1969, la première mention du burn-out apparaît dans un article de H.B. Bradley. L'auteur définit le trouble comme un stress particulier lié au travail. En 1974, Freudenberger décrit le symptôme comme une perte d'enthousiasme accompagnée de divers symptômes. Il le définit comme la maladie des « battants ». En 1976, Christina Maslach constate que le phénomène se produit également dans des professions autres que celles des soignants. Elle situe davantage les causes du burn-out dans l'environnement du travail, à l'instar de Freudenberger. En 1974-1980, Ayala Pines propose que le syndrome s'installe chez les individus pour qui le travail est une quête existentielle. Lorsque cette quête échoue, celui-ci tombe dans le burn-out. En 1981, Maslach et Jackson décrivent le burn-out à partir de trois dimensions : épuisement émotionnel, dépersonnalisation et réduction de l'accomplissement personnel. En 1996, il y a une extension de la reconnaissance du syndrome à l'ensemble des individus du travail. Actuellement, les recherches continuent, mais le concept est tributaire de l'environnement contemporain et des conditions de travail qui changent (Guarnieri & Zawieja, 2013, p.63). Désormais, nous avons connaissance que toutes les professions sont touchées et à tout niveau hiérarchique. Personne n'est à l'abri (Vasey, 2015, p.23).

2.2.3 Symptômes du burn-out

Pour les manifestations du burn-out, je me suis référée au tableau élaboré par une ancienne étudiante. Les informations contenues dans ce support sont issues des propos de plusieurs spécialistes tels que Maslach, Leiter, Vasey, Grosch, Olsen ou encore Burich.

Les symptômes de ce stade d'épuisement sont nombreux et en constante expansion. C'est pourquoi, tous les symptômes n'y figurent pas. De plus, nous pouvons constater que les manifestations ne sont pas uniquement physiques.

	C.Maslach& M. P. Leiter (2016, p.14)	C. Vasey (2015,p.41)	W.N Grosch & D. C. Olsen (1998, p.13-15)	Burish (2010, p.25-26)
Physiologiques Réactions psychosomatiques	<ul style="list-style-type: none"> - Troubles du sommeil - Fatigue - Douleurs chroniques 	<ul style="list-style-type: none"> - Blocage du dos - Problème cardiaque - Troubles du sommeil - Céphalées -Tensions corporelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Fatigue - Epuisement physique - Irritabilité - Troubles gastro-intestinaux - Insomnie - Maux de dos/tête 	<ul style="list-style-type: none"> - Affaiblissement immunitaire - Troubles du sommeil - Palpitations - Hypertension - Migraines - Dérèglements digestifs
Comportementaux	<ul style="list-style-type: none"> - Baisse de la productivité - Abus de substance - Irritabilité - Agressivité - Impulsivité - Repli sur soi 	<ul style="list-style-type: none"> - Abus de substance - Absentéisme - Suractivité 	<ul style="list-style-type: none"> - Ennui - Rigidité - Perte de l'enthousiasme - Peu résistance à la frustration - Difficulté à prendre des décisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyperactivité - Heures supplémentaires volontaires - Indifférence - Désintérêt - Abandon des hobbies - Ennui

Cognitifs et affectifs Démobilisation	- Désespoir - Dépression - Hypersensibilité - Cynisme - Pessimisme - Dysphorie			- Troubles de la concentration - Troubles de la mémoire - Perte créativité - Perte de capacité d'initiative
Emotionnels		- Angoisses intenses - Effondrement - Ruminant - Sentiment d'être agressé - Irritabilité		- Culpabilité - Apitoiements - Perte du sens de l'humour - Apathie - Idées suicidaires - Peur, angoisse - Instabilité émotionnelle
Relationnels Réduction de l'engagement		- Isolement progressif - Disparition de l'empathie - Déshumanisation	- Repli - Irritation croissante - Résistance à la nouveauté	- Prise de distance - Evitement des relations - Froideur - Perte empathie
Spirituel Désespoir			- Perte de la foi - Perte du sens de la vie - Crises de valeurs - Changements d'idée - Désespoir	- Rapport négatif à la vie - Perte de sens - Désespoir existentiel

(F. Moret, communication personnelle [Polycopié], 19 mai 2017)

2.2.4 Hypothèses étiologiques

Pour commencer, je présente les facteurs individuels. Je mets en évidence les profils à risque. Puis, je développe un paragraphe sur le mythe de l'éducatrice, en m'appuyant sur les propos de Simon Matthey, psychomotricien, chargé de cours Filière EDE. Ensuite, j'expose les facteurs externes. Je me base particulièrement sur les éléments théoriques allégués dans le travail de mémoire de Floriane Moret. Les dires de son travail sont en grande partie issus du livre de Christina Maslach et Michael P. Leiter. Je fais également des liens avec d'autres spécialistes ainsi qu'avec mon terrain professionnel.

• Facteurs individuels

Profils à risque

Certains individus seraient plus sujets au burn-out que d'autres. A contrario de ce que les gens pensent, les personnes qui tendent le plus à l'usure professionnelle ont des profils de types « forts ». Motivés, investis dans leur travail, fiables ou encore perfectionnistes, ces individus sont souvent plus à l'écoute du besoin des autres que de leurs propres besoins (Vasey, 2015, p.25).

La psychologue de la santé interviewée rejoint Catherine Vasey. Elle insiste sur le fait que ces personnes ne se permettent pas de poser des limites. En ce sens, elles vont tout faire pour s'adapter à des conditions de travail qui se dégradent. Elle relève que ceux sont des gens constructifs, collaboratifs et très engagés. Ils vont essayer d'aider les autres, de proposer des solutions et ne sont en aucun cas « laxistes ».

Simon Matthey relève trois facteurs qui fragilisent une personne vis-à-vis du burn out : une personne investie dans son travail avec son cœur et ses valeurs, un conflit d'éthique (valeurs injuriées) et un sens sacrificiel (S. Matthey, communication personnelle [Polycopié], 12 décembre 2016).

Ce processus d'épuisement n'est pas linéaire, car les causes sont multifactorielles. Nombreux sont les profils à risques, néanmoins tous ne sont pas victimes de burn-out. Outre les facteurs de fragilité, il y a des facteurs de protection qui peuvent compenser les risques (Vasey, 2015, p.48). Selon Marc Olano (2015), éducateur spécialisé ayant un master en psychologie, un bon facteur de protection réside dans le bon équilibre entre vie privée et professionnelle, des bonnes relations amicales et familiales ainsi qu'une personnalité souple (p.39).

Mythe de l'éducatrice de l'enfance

Excepté les profils à risque, l'éducatrice de l'enfance est touchée par un « mythe de la parfaite éducatrice ». Selon ce mythe, une éducatrice pense devoir :

- ❖ Posséder une créativité omniprésente.
- ❖ Être disponible à 100% en permanence.
- ❖ Disposer d'une patience illimitée.
- ❖ Ne jamais avoir besoin de se reposer.
- ❖ Accéder à toutes les demandes des parents.
- ❖ Ne pas montrer ses émotions ou du moins ne pas en pâtir.
- ❖ Ne pas créer une préférence envers un enfant.
- ❖ Etc.

Les professionnelles de l'enfance disposent d'un certain nombre de ressources pour se préserver des risques psychosociaux. Celles-ci sont habituellement facilement connues et reconnues. De plus, les professionnelles sont à même de concevoir que, moyennant quelques aménagements, ces ressources sont également utilisables sur leurs lieux de travail. Toutefois, par peur de faire défaut envers ce fameux mythe de la « parfaite éducatrice » ou lié à la peur du regard des autres, elles ne s'autorisent que très rarement même pas du tout à les utiliser en présence des enfants. L'éducatrice possède une pensée irrationnelle, subjective et souvent inconsciente face à cet idéal qu'elle pense devoir fournir. En ce sens, la professionnelle se met totalement entre parenthèse, s'oubliant soi-même. La conséquence immédiate, devant l'impossibilité d'accéder à ce mythe et à la réalisation de l'ensemble des tâches que cela sous-entend, pourra être un vécu de dévalorisation, de manque d'estime de soi, de découragement, voire de perte de sens envers sa place dans le métier (S. Matthey, communication personnelle [Polycopié], 20 février 2017).

• Facteurs externes

Six facteurs externes sont mis en évidence par Christina Maslach & Michael P. Leiter. Le burn-out surviendrait lorsqu'un trop grand décalage entre la personne et les six points présentés ci-dessous apparaît. D'autres spécialistes dont Catherine Vasey les rejoignent également sur cette idée. Je présente également des facteurs relevés par des éducatrices de l'enfance.

La surcharge de travail

De nos jours, le travail est plus intensif, il demande de plus en plus de temps et devient d'avantage complexe (2016, p.77). « Dans leur course pour augmenter la productivité, les entreprises poussent les individus au-delà de ce qu'ils peuvent supporter. » (Maslach & Leiter, 2016, p.74).

J'ai observé que les parents sont de plus en plus exigeants et par conséquent, les éducatrices ont des pressions plus lourdes à porter. Parfois, certaines requêtes vont au-delà de nos compétences. Mais dans un souci de bienveillance, l'éducatrice tente de répondre aux demandes des parents. Dans le courant de l'année passée, le personnel éducatif a augmenté son temps de travail de deux heures. Les professionnelles donnent de leur temps personnel et renoncent à certains de leurs devoirs pour aider la structure à paraître « irréprochable ».

Catherine Vasey prétend que la surcharge de travail peut avoir de lourdes conséquences négatives. L'individu essaie de suivre une cadence trop rapide. En conséquence, il n'arrive plus à réaliser les objectifs demandés ou qu'il s'est fixé. Une source de frustration émerge et le travailleur se dévalorise (2015, p.51).

Le manque de contrôle sur ses activités

« Bénéficier de l'autonomie décisionnelle est considéré comme un facteur de protection du burn-out » (Vasey, 2015, p.52). Les employés veulent pouvoir choisir et prendre des décisions, faire valoir leurs atouts. Néanmoins, les directions imposent parfois des mesures rigides et une surveillance étroite. Le message qui résulte de cela est le suivant : « On ne peut pas avoir confiance en vous, nous ne respectons pas votre jugement, vous n'êtes pas très intelligent, vous êtes incapable de faire cela par vous-mêmes. » (Maslach & Leiter, 2016, p.35). Ce phénomène s'appelle du micromanagement. Cette approche est utilisée par des directions. Elle limite l'autonomie des membres du personnel pour gérer une problématique et examine les décisions avant leur exécution (Maslach & Leiter, 2016, p.82). Par conséquent, ce facteur-là appartient en partie aux directions, car c'est eux qui vont influencer ce « contrôle des activités ».

Le manque de récompense

Selon Catherine Vasey, la reconnaissance extérieure et sociale est un facteur de protection très important dans la prévention du burn-out (2015, p.52).

Le domaine de l'enfance est en pleine ligne de mire, que ce soit pour les récompenses financières ou personnelles. Cette profession n'amène aucune plus-value sur le plan financier. Pour ce qui a trait au personnelle, le métier de la petite enfance n'est pas encore reconnu de tous. Il n'est pas rare d'entendre des personnes sous-estimer notre travail. Ces éléments n'aident pas à se sentir valorisé. De plus, il n'y a aucune visibilité du travail fourni. En échangeant avec mon directeur de structure, celui-ci m'a donné un exemple très parlant : « Lorsqu'un maçon travaille, à la fin de la journée, nous pouvons observer le mur qui est construit en face de nous. A l'instar de l'éducatrice, qui ne fournit aucune visibilité directe sur son travail. ».

La dégradation de l'esprit de groupe

L'entourage professionnel peut constituer un facteur d'usure si des conflits s'installent, des plaintes, des critiques, des exigences imposées, etc. (Vasey, 2015, p.55). L'esprit de groupe disparaît dès le moment où les liens positifs se dégradent. Certaines fois, par peur du litige, les individus ne partagent pas leurs pensées. Le plus destructeur du sens du groupe, c'est le conflit chronique et non résolu. Le soutien entre collègues disparaît peu à peu et le travail devient inconfortable (Maslach & Leiter, 2016, p.38-39).

J'ai pu observer sur mon lieu de pratique professionnel que l'esprit de groupe est un élément indispensable pour la qualité d'accueil auprès des enfants. En effet, une personne ne se sentant pas à l'aise au sein de l'équipe fournira un travail de moins bonne qualité et ce de manière inconsciente. Grâce aux colloques et aux supervisions, des échanges sont possibles. Malgré cela, des conflits ne sont pas toujours réglés dans l'immédiat, voire jamais. Par ailleurs, j'ai moi-même été confrontée à cette problématique.

L'inégalité de traitement et sentiment d'injustice

Ce sentiment peut provenir d'une inégalité salariale ou encore d'une répartition des tâches. Les gens perdent confiance envers l'entreprise qui ne fait preuve d'aucune équité. Ils n'ont

pas l'impression d'être respectés et ne jugent pas honnêtes les actions des directions (Maslach & Leiter, 2015, p.40).

Dans le secteur de la petite enfance, la répartition des tâches est un thème souvent abordé. Grands nombres de discussions que j'ai pu partager avec mes collègues de classe, de travail ou avec des éducatrices m'ont menées à la constatation suivante : une injustice est vécue par la totalité du personnel et ce, peu importe son statut. Certaines éducatrices se voient retirer des responsabilités tandis que certaines assistantes socio-éducatives disposent de plus de responsabilité sans pour autant avoir un salaire autant élevé que les autres. Les auxiliaires n'acceptent pas toujours la venue de nouvelles personnes qui leur enlèvent des charges de travail.

Une ancienne de mes collègues, auxiliaire, me rétorquait souvent qu'elle n'était pas d'accord qu'une éducatrice formée prenne une partie de son travail. Elle disait que ce n'était pas juste, car elle, était dans la structure depuis des années déjà et qu'elle exécutait son travail autant bien que l'éducatrice.

Les valeurs contradictoires

Lorsqu'il y a une disparité entre les exigences professionnelles et nos principes personnels, un conflit d'intérêt peut survenir. Dans certaines situations, les individus sont poussés à réaliser des actions contraires à l'éthique, et en contradiction avec leurs valeurs personnelles. L'usure morale qui s'ensuit, peut être très forte. « Les gens ne sont jamais aussi efficaces que lorsqu'ils croient à ce qu'ils font et quand ils peuvent conserver leur fierté, leur intégrité et le respect de soi. » (Maslach & Leiter, 2016, p.41-42).

Dans les structures d'accueil, le projet pédagogique est réalisé par un ou plusieurs membres de l'équipe ou alors par la direction. Puis, il est appliqué par l'ensemble de l'équipe pour tendre à une cohérence de groupe. J'ai pu observer que lorsque nous accueillons des nouvelles familles, ce projet est systématiquement mis en avant. Toutefois, tout le personnel n'est pas en adéquation parfaite avec ce document. Les valeurs individuelles de certaines personnes entrent en conflit avec celles véhiculées par la crèche.

Une de mes anciennes collègues n'approuvait pas la pédagogie proposée dans la structure. Elle apportait des activités qui allaient à l'encontre de ce que nous prônions. La direction ainsi que le personnel intervenaient souvent pour lui rappeler notre concept. Après de nombreux rappels, cette personne nous a informés que cette pédagogie s'éloignait trop de ses valeurs personnelles et a quitté la structure. Je pense que c'est un bon exemple de valeurs contradictoires.

Dans le travail de Floriane Moret, les éducatrices interrogées mettent en avant le manque de personnel, le bruit ainsi que la sur-responsabilité. Pour ce qui a trait du bruit, c'est un facteur que Simon Matthey, chargé d'enseignement à l'Ecole Supérieure, avait soulevé. « Les éducatrices de l'enfance sont exposées la totalité de la journée à des décibels dépassant la norme » (S. Matthey, communication personnelle [Entretien], 12 décembre 2016). Le manque de personnel découle sur une surcharge de travail. La sur-responsabilité du personnel suppose une mauvaise répartition des tâches ou un cahier des charges incomplet. Un lien direct avec la catégorie « sentiment d'injustice et inégalité de traitement » est réalisé. Ces deux derniers facteurs rejoignent donc l'idée de Maslach et Leiter.

2.2.5 La nécessité de prévenir le burn-out

A travers plusieurs discussions ainsi que des lectures, je me suis rendue compte que le burn-out était souvent sous-estimé. Néanmoins, les conséquences qu'il occasionne sont considérables. Le premier paragraphe expose l'avis des éducatrices de l'enfance quant à la prévention du stade d'épuisement. Le deuxième tente de modifier les idées que possèdent les gens face à ce risque. Puis, le dernier alinéa traite des retombées économiques.

• Enquête auprès des professionnels ES

J'ai demandé à des éducateurs de l'enfance diplômés ES de répondre à un sondage sur cette thématique pour savoir s'il est nécessaire de prévenir ce phénomène. En deux jours, 42 personnes ont pris la peine de compléter ce questionnaire. Force est de constater l'engouement que suscite cette thématique. Ma première question était de savoir ce que représentait le burn-out pour eux. Plusieurs éléments sont ressortis, tels que le surmenage, la fatigue, une maladie, une dépression. Je me rends compte que les gens ne savent pas clairement de quoi il en retourne. Puis, les autres questions ont donné des résultats statistiques :

- ❖ 92,9% pensent que les éducatrices de l'enfance sont touchées par le burn-out
- ❖ 83,3% n'ont jamais abordé le sujet en équipe
- ❖ 79% affirment qu'aucune mesure préventive n'est mise en place en structure
- ❖ 73,8% relèvent que leurs directions se soucient de leur bien-être
- ❖ 95% pensent qu'il est nécessaire de prévenir le stade d'épuisement dans les crèches

Ces chiffres en disent long. Je constate que pour la grande majorité, les professionnels ont conscience qu'ils sont visés par ce stade de fatigue. Par ailleurs, la plupart n'ont jamais abordé cette thématique lors d'un colloque ou même avec leur direction. Ce questionnaire démontre que pour un grand nombre de structure, aucune mesure préventive n'est mise en place. Toutefois, ces travailleurs sociaux pensent que leurs directions se soucient quand même de leur santé au travail. Le 95% des personnes estiment qu'il est important de se soucier de ce phénomène et par conséquent, qu'il faut le prévenir.

• Le burn-out c'est une mode

Non ! Pour Catherine Vasey, cela n'est en rien une mode. Le stade d'épuisement est en recrudescence et il faut le prendre au sérieux. Cette notion de burn-out est connue de tous et des articles y sont de plus en plus consacrés. Néanmoins, il y a encore beaucoup de confusion autour de la problématique. Chacun sait que ce phénomène existe sans vraiment savoir de quoi il en retourne. (2015, p. 15). Il n'est pas rare d'entendre des personnes dire d'elles-mêmes qu'elles sont en usure professionnelle. Toutefois, il est judicieux de connaître la différence entre un vrai et un faux burn-out ! En effet, un faux burn-out ne dure que très peu de temps. A contrario d'un vrai, qui lui, peut durer des années. Selon S. Matthey (Communication personnelle [Discussion], 14 juin 2017). Leiter & Maslach (2011) évoquent le fait que ce syndrome n'est pas pris au sérieux. Les gens le sous-estiment et le banalisent, car il ne pose pas de problème majeur en termes de risque de blessures physique ou de risque mortel. Les dangers sont sous-évalués (p.48). Lors de l'interview, la psychologue du travail relève qu'effectivement, il y a une épidémie de burn-out et que c'est normal ! Dans les valeurs gestionnaires d'aujourd'hui, nous prescrivons l'idéal, ce qu'y n'est pas favorable. Nous sommes tous dans ce contexte et c'est ce qui favorise le stress chronique qui mène au stade d'épuisement. Pour elle aussi, cette fatigue professionnelle n'est en rien une mode. Elle déclare également qu'il est important d'agir, car l'impact de l'épuisement professionnel s'étend sur l'entourage, les collègues et les enfants.

• Les retombées économiques

« En plus d'affecter profondément la santé psychologique des individus, l'épuisement professionnel cause également des problèmes à la bonne marche des organisations. La plupart des auteurs ayant écrit sur la question présentent d'abord la situation d'un point de vue financier. » (Papineau, 2005, p.18). Le stress professionnel peut engendrer des baisses de productivité et des pertes financières substantielles. Des milliards d'euro sont engloutis en indemnités professionnelles, en frais de soins médicaux, en absentéisme, en congés

maladies et en fraude émanant d'employés, sans parler des pertes occasionnées par les erreurs commises sur le lieu de travail et par la dégradation de la qualité du travail (Guarnieri & Zawieja, 2013, p.111). Christina Maslach et Michael P. Leiter (2011) s'accordent avec ces propos. Le coût du stress dans l'Union européenne avoisinerait les 20 milliards d'euros par an, ce qui n'est pas négligeable (p.16). «Prévenir le burn-out n'est pas simplement un but noble mais s'inscrit dans une logique économique. Il est nettement préférable d'investir pour éviter le burn-out plutôt que de supporter les coûts qu'il laisse dans son sillage. » (p.161). Nous pouvons constater que les retombées économiques ne sont pas des moindres, ce qui implique un fort coût pour la société. Le burn-out est bien plus qu'un simple problème individuel. Le phénomène est encore plus alarmant, car il dénonce un trouble plus insidieux dans l'organisation au niveau de la santé même de l'entreprise (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001, p.37).

2.2.6 Moyens de préventions relevés dans la littérature

• Programmes de prévention

En premier lieu, dans un souci de cohérence, j'ai trouvé judicieux de m'intéresser spécifiquement au programme proposé par Mme. Catherine Vasey. Mon choix a été influencé suite à la réponse positive de la spécialiste du domaine concernant mon interview. En effet, la psychologue de la santé interrogée collabore directement avec Mme. Vasey. Par conséquent, les pistes d'actions recueillies, lors de l'entretien, sont en lien direct avec les différents ouvrages de Catherine Vasey. Puis, je présente les programmes suggérés par Maslach et Leiter. Ces trois auteurs suggèrent des programmes de prévention selon deux approches : l'individuel et l'institutionnel. Les différents spécialistes du stade d'épuisement s'accordent sur fait qu'il est favorable de prévenir le burn-out plutôt que d'attendre que celui-ci soit avéré pour réagir.

Approche institutionnelle

En premier lieu, sur le site de Catherine Vasey, spécialiste du burn-out, (<https://www.noburnout.ch/>), le programme suggéré commence par une conférence au sein du lieu de travail. Elle soulève que l'information est la première prévention ! Une bonne démarche de prévention commence par informer tous les niveaux hiérarchiques du haut vers le bas sur ce qu'est le burn-out, les signes d'alerte, le profil type de personne à risque, le terrain favorable, la procédure à suivre si nous nous sentons en déséquilibre. Cette information permet de briser le tabou, de savoir précisément ce qu'il en est et aussi d'éviter les exagérations ou les minimisations. Durant cette conférence plusieurs éléments sont abordés :

- ❖ Définition du burn-out.
- ❖ Identification d'un terrain favorable et facteurs de risques.
- ❖ Profil touché et les signes précurseurs.
- ❖ Dépister le syndrome.
- ❖ Pistes pour prévenir le stade d'épuisement.
- ❖ Démarche à suivre et prise en charge d'un collaborateur épuisé.

En complément, une formation destinée uniquement aux cadres est également accessible. Cette formation spécifique vise à répondre de manière précise et pratique aux questions que se posent les directions sur la problématique du stress et de l'épuisement professionnel. Les chefs de proximité sont les agents primordiaux du dépistage précoce. Ils peuvent agir concrètement en créant des "bulles de prévention" spécifiques à leur équipe. Un responsable correctement formé pourra apporter des actions très concrètes aux collaborateurs pour les préserver de l'épuisement professionnel. Catherine Vasey encourage donc cette démarche.

Suite à cette conférence, une campagne de prévention « Efficacité et Bienveillance » est proposée. Mme Vasey compare cet outil à un « parcours santé » en entreprise. Ce processus de prévention se déroule dans les locaux de l'institution. Il vise à encourager l'expérimentation ainsi que la réflexion sur le lieu professionnel, moyennant une responsabilisation de la part des collaborateurs envers la préservation de leur santé au travail. Cette propagande a pour premier but de sortir du tabou et de la plainte des effets néfastes du stress. En ce sens, une réflexion est portée en groupe sur la façon dont il faut agir pour se préserver. Dans le but d'un dépistage précoce des collaborateurs en déséquilibre de santé, des discussions constructives et cadrées sont ouvertes. La conceptrice, Mme. Catherine Vasey tente de rendre visible les personnes-ressource internes. Elle propose une prise en charge adéquate pour éviter l'arrêt de travail ou pour l'écourter. Durant cette campagne, une présentation des ressources préventives ainsi que des exercices pratiques sont effectués sur place. Grâce à cette démarche, les membres de l'équipe s'encouragent et se motivent dans la prévention qui devient une valeur commune à tous.

La campagne présente douze thématiques en relation avec la santé au travail sous forme de panneaux illustrés et pédagogiques ainsi que des ateliers de réflexion destinés au personnel. Voici la liste des thèmes abordés :

- | | |
|--|---|
| ❖ Les symptômes d'alerte et signes précurseurs. | ❖ Le rythme et la charge de travail dans l'année. |
| ❖ Les pauses efficaces. | ❖ Gérer la frustration et l'agacement. |
| ❖ S'engager dans la journée de travail. | ❖ Le sens du travail et les valeurs de ma profession. |
| ❖ La décharge de tensions et de stress. | ❖ Les exigences personnelles trop élevées. |
| ❖ Les alliés dans le travail et les modèles significatifs. | ❖ La responsabilité individuelle dans la prévention. |
| ❖ La reconnaissance de l'effort accompli. | ❖ Partir du travail en paix avec soi-même. |

Pour Christina Maslach et Michael P. Leiter (2016), l'approche institutionnelle aborde la question du décalage qu'il y a entre le salarié et leur poste. Elle se concentre sur le travail et non sur le salarié lui-même. L'entreprise tente de valoriser l'engagement professionnel, soit l'énergie, l'implication et l'efficacité de l'employé. Cette procédure comprend cinq étapes :

Premièrement, le management est la source de ce processus. Une remise en question ainsi que des moyens sont mis en œuvre. Ceci dans le but d'agir sur les conditions de travail des salariés et de favoriser l'esprit de groupe et l'engagement professionnel. Outre le bon fonctionnement de l'entreprise, les managers portent également une attention particulière à la réduction des coûts. Leur responsabilité est donc à la fois sociale et fiscale. C'est dans le but d'une vision d'avenir et de réussite à long terme que les managers se mobilisent (p.165-166).

Deuxièmement, l'implication de tous les individus est indispensable à la prévention du burn-out. C'est un projet qui devient commun pour tous les membres quelque soit leur niveau de hiérarchie. En plus de la direction, diverses personnes doivent jouer un rôle significatif en étant preneur du projet. La communication est indispensable. En fonction des six domaines de la vie d'entreprise, le point de vue du personnel doit être entendu et pris en compte. Les managers ont besoin de connaître les points sur lesquels une stratégie doit être mise en place. Les employés, eux, ont besoin de se sentir reconnus, entendus et d'obtenir le sentiment de contribution au projet (p.167-169).

Troisièmement, un lien avec les individus est inévitablement établi. Les employés deviendront des participants actifs dans le processus. Dès le moment où ils participent à une

meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise, leur investissement sera davantage conséquent. Le principe sous-jacent consiste à détecter des stratégies pour obtenir une harmonie entre les employés et leur lieu de travail (p.169).

Quatrièmement, un ou plusieurs déséquilibres peuvent être ciblés, tels que la répartition des tâches par exemple. Indépendamment du résultat escompté, le processus influence certains domaines comme l'esprit de communauté, l'équité et les valeurs. La communication et la collaboration favorise l'esprit de groupe. Une sensation d'équité apparaît lorsque la parole est octroyée à tous les membres (p.170). Les valeurs de l'entreprise et leurs applications au travail seront impactées positivement.

Cinquièmement, le résultat est un processus continu. L'investissement dans ce processus ne vise pas seulement un bénéfice immédiat mais également une plus-value à long terme. Maslach et Leiter citent : « En encourageant et en prévenant le burn-out, de telles interventions améliorent la capacité de l'entreprise à poursuivre sa mission. [...] L'entreprise peut s'adapter en permanence à des circonstances en perpétuel changement, tout en encourageant l'engagement professionnel. » (p.170-171).

Approche individuelle

Catherine Vasey (2015) suggère vingt jeux pour s'engager pleinement dans le changement et différentes pistes d'action pour ouvrir la voie aux solutions face au stade d'épuisement. Elle a pris la décision d'appeler ces outils « jeux » pour sortir de la connotation scolaire voire négative du mot « exercice ». Elle insiste sur le fait que ces jeux doivent nous apporter la sensation que nous avons choisi le meilleur pour nous à un moment précis. Nous nous devons d'être responsables et de respecter notre équilibre, notre rythme et notre sécurité. Ces petits « jeux » peuvent être intégrés dans notre quotidien, c'est à nous d'être attentifs au moment propice où il faut les exploiter. Lors de leur application, nous avons la possibilité et l'intérêt d'y apporter notre créativité. Pour guider notre choix, en fonction des vingt outils proposés, une classification a été effectuée en cinq catégories :

Jeux de bilan

L'individu va amorcer une réflexion sur la relation qu'elle entretient avec son travail. Il va se demander s'il se sent satisfait ou à l'instar, sacrifié. Suite à cela, il est primordial d'identifier concrètement les lieux d'usure, tâches, situations ou personnes qui amènent un sentiment d'impuissance, de fatigue, de lourdeur, et qui prennent de l'énergie. La personne devra également identifier les tâches de sa journée qui la ressource ou l'use. A travers l'un de ces « jeux », le travailleur observe son rythme personnel. En ce sens, il analyse les périodes de stress et de tension qu'il vit. Il va pouvoir constater s'il s'octroie ou non des phases de récupération suffisantes. Un check-up régulier, accompagné d'un proche, est conseillé. Le fait de se sentir soutenu par un ami, membre de sa famille nous valorise. Un regard extérieur nous permet de nous rendre compte des améliorations et des changements que nous avons pu mettre en place (p. 87-98).

Jeux pour retrouver l'axe de vie

Parfois, il est utile de prendre de la distance par rapport à nos préoccupations quotidiennes pour retrouver nos ambitions personnelles. Deux jeux sont proposés. Le premier dans le but de prioriser les éléments essentiels de notre vie et le deuxième pour voir le chemin parcouru et décider d'une direction à prendre (p.98-102).

Jeux sur l'exigence et la reconnaissance personnelle

La reconnaissance est un facteur fondamental dans la prévention du burn-out. « L'auto-reconnaissance » en fait partie. L'individu doit valoriser les efforts accomplis, prendre un moment pour se réjouir et reconnaître le travail réalisé. Un des « jeux » permet d'observer son niveau d'exigence, voire même de perfectionnisme, en fonction de ses critères de

satisfaction. Un exercice propose d'adapter son échelle d'exigence. Il n'est pas nécessaire de tout réaliser parfaitement pour travailler efficacement, souvent l'efficacité demande de lâcher le perfectionnisme (p.102-108).

Jeux pour une meilleure qualité de vie

Plutôt que de subir les pressions extérieures toute la journée, cet outil propose de choisir, le matin, une intention, une couleur qui teintera notre activité. Cela nous aide à sélectionner quelle attitude et comment nous allons vivre notre journée. Une autre piste mise en avant est celle du « sas de décompression ». Le moment de passer du travail à la maison est un passage clé pour mettre nos limites et empêcher que les difficultés et soucis professionnels envahissent notre vie privée. Cette démarche nous apprend à laisser les diverses contraintes du travail hors de notre vie privée (p.109-120).

Jeux pour soutenir le corps.

Il est important de se décharger au fur et à mesure de la journée, car le stress et les tensions émotionnelles sont contagieux ! Cette catégorie permet d'obtenir une certaine hygiène émotionnelle. Le burn-out a trait de nous éloigner de nous-mêmes. Par conséquent, une réflexion sur les moments où nous nous sentons bien, vivants et présents est effectuée. Des exercices de décharge, respectant trois clés, sont mis en évidence : position de base debout (imiter le bâillement), se secouer (tous les membres, bras, tête...) et enlever le sparadrap (mouvement de haut en bas avec les bras) (p.121-127).

Les cinq catégories se réalisent dans un premier temps par écrit. L'individu dresse des listes en fonction des différents jeux. Il obtient ainsi un support visuel pour s'évaluer à la fin de l'expérimentation. Puis, après avoir constaté les éléments essentiels à sa personne, le professionnel modifie ses actions, se fixe des petits objectifs qu'il va tenter de mettre en place.

Tout comme pour l'approche institutionnelle, Christina Maslach et Michael P. Leiter (2016) expliquent que le problème correspond à une disparité entre le cadre de travail et les salariés. Là encore, le processus comprend cinq étapes :

Premièrement, l'initiative ne vient pas du manager mais d'une démarche personnelle d'un individu. Celui-ci incite un groupe de travail à prendre en compte son problème lié au burn-out et son besoin de solution. Cette impulsion individuelle ne doit pas nécessairement survenir d'un cadre. Il n'est pas rare que la direction interfère avec la capacité d'une personne à mener un groupe. C'est pourquoi, il est important que la personne inspire le groupe à prendre des mesures pour améliorer la situation sans se laisser empiéter par la direction (p.135).

Secondement, cette action devient un projet de groupe. En effet, une personne peut initier le processus, néanmoins, le groupe est indispensable pour le faire progresser et le soutenir dans la durée. Dans le but de modifier des facteurs liés à l'environnement professionnel, les membres doivent conjuguer leurs efforts. Le groupe choisit un point de décalage (facteurs externes) qu'il veut attaquer en premier. Suite à cela, des priorités sont mises quant aux mesures à prendre pour aborder les difficultés. Le soutien mutuel est un élément clé du bon fonctionnement de cette démarche. Une dynamique de changement est à entretenir (p.136). Troisièmement, un lien avec l'entreprise se crée. Même si la démarche est amorcée par un seul individu, les interventions doivent être appliquées dans le contexte de l'entreprise et par tous (p.136).

En quatrième lieu, le résultat des interventions affecte les facteurs externes du burn-out. Toutes les mesures prises ne doivent pas intervenir simultanément sur les six décalages identifiés dans les hypothèses étiologiques. Le processus est plus précis lorsqu'il se concentre sur un point à la fois. Toutefois, les six domaines sont liés. En ce sens, prendre

une mesure en faveur de l'un d'eux viserait donc à favoriser au moins une partie des autres domaines (p.136).

Cinquièmement, un processus continu se met en place. L'équipe gagne un équilibre au sein de l'entreprise.

« Le message principal ici, c'est que le résultat principal n'est pas un « happy end » mais un processus continu d'adaptation réussie à un environnement professionnel sans cesse changeant. [...] Une fois que le processus est engagé, il acquiert sa propre dynamique qui va dans le sens du changement et de l'amélioration. » (Maslach & Leiter, 2016, p.137).

2.2.7 Moyens de prévention relevés dans les interviews

• La psychologue de la santé

Durant cette interview, plusieurs éléments sont ressortis. Tout d'abord, la spécialiste du burn-out a exprimé son idée première de prévention. Suite à ça, elle a distingué trois principes de préventions. Elle m'a également fait part de ressources individuelles et collectives précises. Puis, elle a relevé l'importance des pauses et la façon de les appréhender.

La connaissance du stade d'épuisement :

« La meilleure prévention, c'est l'information. » (Communication personnelle [Entretien], 06 juin 2017). Tout comme Catherine Vasey, voici la pensée première de la psychologue de la santé que j'ai interrogée. Pour elle, il est important de posséder des connaissances approfondies du burn-out. Elle fait notamment référence à la confusion que font les gens entre le stade d'épuisement et la dépression. La prévention part de l'individuel et est solidifiée par l'institutionnelle. En effet, la psychologue explique que pour se préserver il est nécessaire que l'individu, après s'être informé correctement, s'auto-évalue en fonction des facteurs à risque. Cela permet à la personne de détecter les potentiels éléments, de son environnement, susceptibles d'amener au stade d'épuisement. Cette spécialiste fait référence aux outils d'évaluation se trouvant dans le livre de Catherine Vasey.¹

Selon elle, il incombe aux institutions de disposer d'une compréhension juste de ce trouble. Un travail se doit d'être effectué par rapport à ça. Là encore, l'information est le critère premier qu'il manque dans les entreprises. Une étape importante et intéressante est d'inviter un spécialiste de la santé au travail. Dans un premier temps, cela permettrait une prise de conscience de la part des institutions. Puis, en fonction de l'intérêt porté à cette rencontre, des programmes de prévention pourraient être mis en place.

Elle met en avant le fait que ce sujet est encore très tabou. Lorsqu'elle intervient dans les entreprises, elle sent que c'est un sujet « brûlant ». Une des raisons est que la société n'a pas une connaissance suffisante du burn-out. Les gens sont beaucoup dans une optique de mettre la faute sur quelqu'un, trouver le coupable. Ils se posent la question de savoir si ceux sont les entreprises qui n'offrent pas des conditions adéquates ou alors si la personne n'est pas capable de se prendre en charge. Il est important de comprendre que c'est un syndrome qui peut toucher tout le monde. Dès que nous sortons de la logique de « mettre la faute sur quelqu'un », le burn-out est perçu différemment.

¹Voir annexe IV

Principes de prévention :

La psychologue de la santé a exprimé trois principes de prévention qui peuvent être appliqués individuellement ou collectivement :

Le premier est la modulation de la journée. En effet, l'individu dispose tout au long de sa journée de petits instants propices pour « souffler ». En crèche, par exemple, si c'est une période durant laquelle le nombre d'enfant est réduit, la personne peut se permettre de marcher plus lentement pour se déplacer dans les couloirs ou encore, prendre plus de temps pour faire la vaisselle etc. Ce sont des moments durant lesquels l'individu peut se décharger.

Le second est le rituel de journée. Il est bénéfique de se créer des rituels, qui, symboliquement closent la journée. Par exemple, avant de rentrer à la maison, le travailleur prend le temps de noter dans un cahier les tâches qu'il doit accomplir le lendemain. Après la rédaction, il ferme le cahier et se consacre à sa vie privée. En ce sens, il ferme la journée de travail et n'y revient pas. C'est une action symbolique par laquelle les gens prennent conscience que le temps du travail est terminé. Ils peuvent sortir des préoccupations du lieu professionnel et du stress accumulé.

Le troisième est le moment de décharge. Le corps a besoin de décharger le stress chronique. Réaliser régulièrement des moments où nous prenons conscience de notre corps nous aide à évacuer les charges. Plusieurs moyens très simples sont envisageables. Par exemple, sur le trajet du retour, écouter de la musique à fond et chanter à tue-tête est une possibilité de décharge. Si la personne peut rentrer à pied, elle peut également modifier son chemin en prenant un détour dans le bois tout en prenant le temps d'observer la forêt. A la maison également, il est possible de réaliser des actions, comme la lessive, pour vider notre esprit. La mise en mouvement du corps est un élément primordial. La réalisation régulière de ces petites stratégies empêche une accumulation trop élevée de stress. En outre, cela permet de ne pas arriver dans un stress chronique parfois inhérent au burn-out.

Dimension individuelle :

Voici les trois ressources individuelles citées pour se préserver, selon la psychologue. Elle les a appelées des clés de décharges.

- ❖ **Intégrer le plus possible de mouvement dans sa vie.** Il faut prendre conscience des moments où le corps peut être relâché. C'est une clé de décharge élémentaire pour ne pas laisser le stress nous envahir. Ce point est en lien direct avec les moments de décharge cités dans les principes de prévention.
- ❖ **Revenir à soi-même pour ne perdre de vue l'essentiel.** L'individu doit se questionner sur ce qui est important dans sa vie privée pour la réinvestir. La personne doit se demander quels éléments sont nécessaires à son bien-être, quels sont ses besoins, ses attentes, ses envies. L'individu établit une liste des points principaux qu'il souhaite mettre en valeur dans sa sphère privée. Suite à cela, il vise un facteur qu'il désire exécuter. Pour cette ressource, la psychologue fait référence au livre de Catherine Vasey. Cet ouvrage contient des jeux en relation à l'axe de vie. Ils permettent de se recentrer sur les éléments primordiaux de notre vie tout en y intégrant la place du travail.
- ❖ **Intégrer un changement au travail.** A nouveau sous forme de liste, le sujet dresse une liste des changements qu'il souhaite amener sur son lieu professionnel. Les changements peuvent être de différentes dimensions, corps, limites etc. Puis, il en sélectionne un réalisable concrètement. Il n'y a pas besoin de commencer par le plus difficile. Au contraire, il est favorable de débiter par le plus facile pour s'assurer de réussir et ainsi prendre confiance. Plus nous

disposons de confiance, plus nous obtenons d'énergie. Par conséquent, le travail se déroule mieux.

Dimension collective :

Cette dimension institutionnelle est plus complexe à mettre en place, car il faut disposer d'un savoir collectif sur le burn-out. Toutefois, elle reste en partie la même que l'individuelle. Voici un processus émis par la psychologue, réalisable en structure.

Pour commencer, l'équipe doit dégager une curiosité face au processus du burn-out. En effet, l'information reste la base d'une bonne prévention. Dès le moment où l'équipe a pris connaissance de ce trouble, comprenant l'étiologie et les symptômes, une réflexion de groupe peut se mettre en place. Lors d'un colloque d'équipe, par exemple, les membres peuvent détecter les facteurs d'usure auxquels ils sont confrontés dans la structure. Pour pouvoir ensuite faire face à ces facteurs, il est important de déterminer réellement et précisément le problème.

Les clés de décharges individuelles peuvent être réalisées collectivement.

Intégrer le plus possible de mouvement dans sa vie : l'équipe aménage une salle de pause avec des tapis. Le personnel peut venir relâcher la tension en faisant quelques exercices de yoga, par exemple.

Revenir à soi-même pour ne perdre de vue l'essentiel : le groupe réfléchit à l'élément principal qui les relie.

Intégrer un changement au travail : les employés décident ensemble de modifier le planning des tâches de la journée pour qu'il soit équitable pour tout le monde.

Les pauses :

La pause est un levier sur laquelle l'individu peut agir au travail. Une bonne pause dépendra de deux éléments :

- ❖ **Amener des éléments de décharge.** Le simple fait de bailler ou encore de respirer profondément permet ce processus. Ces actions peuvent se réaliser en trois minutes. Par exemple, quand l'éducatrice accompagne les enfants durant la sieste, elle peut prendre le temps de respirer plus fort. Il est nécessaire d'y penser et de le faire consciemment. Nous ne pouvons pas nous défouler dans la tête. Nous sommes obligés de passer par le corps.
- ❖ **S'octroyer un petit moment avant la pause.** La personne prend le temps de se demander quel est son besoin du moment. Elle doit penser à ce qui la ressource dans une pause. « Est-ce que j'ai besoin d'être seule ou en groupe ? », « Est-ce que j'ai besoin d'aller boire un café ? », etc. Il ne faut pas omettre de trouver un moment pour soi. Ce moment n'a pas besoin d'être long, toutefois, il doit être présent.

Catherine Vasey suggère un jeu à utiliser le temps d'une pause avec un ou plusieurs collègues. A l'aide d'un tas de cartes sur lesquelles des questions sont posées, les individus conversent. Cette activité a pour but de prendre un moment de réflexion et de partage pour pouvoir échanger nos habitudes. Tous les joueurs ont un rôle dans la partie. La personne qui écoute soutient la réflexion, accepte le silence si une personne ne veut pas répondre, fait preuve d'écoute active. L'objectif n'est pas de trouver des solutions, car elles surviennent souvent plus tard. L'individu qui répond à la question peut s'exprimer de manière spontanée. Ce qui est dit doit rester entre les joueurs, c'est la règle principale. En répondant les personnes peuvent se décharger de certains éléments susceptibles d'avoir été des facteurs

d'usure dans leur journée. Cet outil n'est pas à utiliser systématiquement, néanmoins il répond au besoin des gens qui aimeraient s'alléger en compagnie d'autres personnes.

- **Les directions**

J'ai interrogé deux directions de structure ayant toujours un pied à 40% sur le terrain. Cela me semblait important pour obtenir des réponses plus objectives en regard à la réalité du terrain. Ils ont suggéré des mesures de prévention qui tentent de parer aux différentes hypothèses étiologiques citées dans le chapitre 2.2.3. Dans le cadre de l'interview, j'ai vérifié si les outils proposés par la psychologue de la santé étaient utilisables en structure. A la fin de l'interview, je leur ai demandé si les notions préventives énoncées pouvaient s'appliquer dans d'autres lieux. Il s'avère que oui. Les éléments de prévention ressortis sont, selon-eux, applicables dans la quasi-totalité des structures de la petite enfance.

Interview 1

La première personne exprime ne jamais avoir eu un cas de burn-out dans la structure, du moins pas de manière officielle. Elle imagine que les répercussions directes seront sur le groupe d'enfants. En effet, dès le moment où il manque du personnel, qu'une personne est fatiguée physiquement et mentalement, la qualité d'accueil est ébranlée. L'équipe peut également être visée dans le cas où une personne est en burn-out. C'est la conséquence indirecte. La personne ne parvient plus à communiquer avec les membres du personnel et se met dans sa « bulle ». Pour cette direction, les signes précurseurs sont les suivants : nerfs à fleur de peau, régulation de l'humeur qui devient instable, changement de comportement inexplicable, fatigue générale, absentéisme. Pour prévenir le stade d'épuisement, elle pense, de manière spontanée, dans un premier temps s'interroger sur ce qu'on fait les autres structures pour prévenir ce syndrome. Secondement, visiter une autre crèche pour amener des idées sur les éléments à mettre en place sur son propre lieu de travail. Cela octroie également une remise en question au niveau institutionnel. Voici les mesures préventives proposées en regard aux différents facteurs étiologiques :

Surcharge de travail

Lorsque j'ai fait référence à la surcharge de travail, la personne m'a directement parlé de la responsabilité de la hiérarchie. Pour elle, il incombe à la direction de mettre en place des conditions de travail agréables pour le personnel pour ainsi garantir aux enfants une qualité d'accueil élevée. Elle a donné pour exemple le remplissage des groupes. En effet, les normes de l'état du Valais dictent un quota d'enfant maximum pouvant se trouver sur un groupe. Les institutions ont souvent tendance à remplir les groupes au maximum. Toutefois, outre l'aspect numérique, il est important de penser à la dynamique. La direction doit être à l'écoute de ses employés pour assurer leur santé au travail.

Manque de contrôle sur ses activités

Sur ce point, il en retourne en partie de la responsabilité des employés. En effet, la direction explique qu'un projet pédagogique est mis en place dans toutes structures. De ce fait, les employés ont connaissance de la ligne directive de leur institution. Par ailleurs, c'est également aux éducatrices de faire valoir leurs projets. Dès le moment où les éléments suggérés par l'employé sont justifiables de manière concrète, la direction ne pourra qu'être à l'écoute et favorable à une nouvelle idée. Du côté de la direction, elle se doit d'être claire dès l'engagement d'une personne sur les libertés et restrictions qu'elle aura. Elle doit aussi laisser s'épanouir l'éducatrice en laissant part à sa créativité. Nous en revenons encore une fois à la qualité de la relation avec la direction.

Manque de récompense

Selon la personne interrogée, nous atteignons l'épuisement suite à un manque de reconnaissance de la part des parents, de la hiérarchie. Un lien peut être fait avec Catherine

Vasey (2015) qui relève le manque de reconnaissance comme étant un facteur étiologique (p.52). Pour le bien-être du professionnel, il faut se poser la question si son besoin de reconnaissance est assouvi ou non. La direction a pour rôle d'encourager, valoriser son personnel. Par la suite, elle a également expliqué qu'il en va aussi de la responsabilité de l'éducatrice. C'est à elle de faire valoir des projets, de communiquer, de montrer sa motivation et son ambition à travers des idées nouvelles. En plus d'augmenter la qualité d'accueil, elle augmente son propre niveau de satisfaction, donc d'auto-évaluation et sera davantage reconnue par les cadres. Il y aura moins de négativité et plus d'énergie, c'est un tout. Ensuite, l'invitation à des formations continues peut être une bonne méthode pour solliciter l'ambition des gens. Selon la personne interrogée, c'est une plus-value qui permet à la personne d'investir de nouvelles idées et par conséquent, augmenter la reconnaissance que nous lui portons.

Un point important aux yeux du responsable, est celui de l'aspect financier. Il relève que si notre profession est la deuxième concernée par le burn-out, il y a une corrélation direct avec le salaire ! Il est convaincu que nous ne sommes pas assez payés, en regard à l'aspect de la formation et à la responsabilité permanente quand nous nous occupons d'enfants. Ce phénomène-là contribue au stade d'épuisement. Il est nous est demandé plus de frais de charges sans pour autant que les salaires ne bougent. Cela devient un réel problème selon lui.

Dégradation de l'esprit de groupe

Un moyen de prévention collectif allégué est le « team building ». Cette démarche a pour but de faire sortir les membres du cadre de la crèche. Il faut s'extraire de la mission que nous occupons au quotidien. Il faut apprendre à connaître les membres de l'équipe pour construire ensemble. Néanmoins, il souligne la réalité du contexte privé. Les gens ne sont pas forcément disponibles en dehors de leurs heures de travail. C'est un outil très favorable dès le moment où il est mis en place. Une remise en question sur l'organisation peut être faite. L'équipe éducative a la possibilité, une fois par mois lors de colloque, de suggérer des réflexions sur divers thèmes. Dans le cas où un souci plus conséquent s'avère, des supervisions individuelles ou collectives peuvent être demandées. La communication est élémentaire. Il faut dire ce que nous pensons et assumer nos désirs, besoins. Trop souvent lors de colloque, les gens ne disent pas forcément ce qu'ils pensent. Il est préférable d'avoir des gens qui disent trop que pas assez. Grosch et Olsen (1998) soulèvent la possibilité des supervisions. Le fait de pouvoir partager avec quelqu'un ses craintes, réticences peut s'avérer salvateur. Il préconise un superviseur externe pour garantir la confidentialité et ne pas mélanger les rôles (p.156).

Inégalité de traitement et sentiment d'injustice

Durant l'interview, ce cadre exprime l'importance de reprendre en groupe, le statut de chaque membre de l'équipe et de créer un tableau des tâches incluant tout le personnel. C'est-à-dire, une éducatrice diplômée ES n'a pas le même cahier des charges qu'une auxiliaire. Il faut mettre les personnes à leur place sans oublier de valoriser le travail de chacun. En créant un planning des tâches, les personnes se sentent à un même pied d'égalité que tout le monde. Le fait de constater, visuellement, que leurs noms est inscrit tout comme les autres personnes hiérarchiquement plus hautes, elles se sentent concernées.

Valeurs contradictoires

Pour ne pas tomber dans un écart trop grand entre nos propres valeurs et celles de l'institution, il est important de se rattacher au projet pédagogique. L'enfant ainsi que la qualité d'accueil doivent être mis au centre. Personne ne doit faire fi de ses valeurs. Toutefois, si ses valeurs ne correspondent en rien à une valeur ajoutée institutionnelle, l'éducatrice doit pouvoir se remettre en question. Nous sommes tous concernés, les directions également. Nous possédons parfois des élans qui ne correspondent pas à la société, à des aspects culturels, à des pédagogies. Lors de l'interview, l'interlocuteur émet que le projet pédagogique doit être clair pour être conforme aux valeurs des employés. C'est

l'élément central. Il cite l'importance de la qualité relationnelle entre la direction et l'équipe éducative. Dès le moment où il y a un lien entre les deux, ce type de problématique peut être réglé par la communication. Toutefois, il a attiré mon attention sur le fait que la personne qui postule est responsable de connaître les tenants et aboutissants de la structure. Si celle-ci n'est pas en harmonie avec le concept pédagogique, des difficultés, notamment au niveau des valeurs, surviennent. Pour cela, il est important de se connaître soi-même, de savoir ce qui nous correspond en tant qu'éducateur.

Les ressources individuelles et collectives proposées par la psychologue de travail ont été accueillies de manière positive. En effet, lors de mon interview, la personne réplique qu'en garderie nous disposons toujours de temps pour prendre du temps pour soi. Dans toutes structures, des moments plus calmes se présentent. C'est aux éducatrices de savoir en tirer profit. Pour ce qui concerne les pauses, la direction ne peut pas imposer un fonctionnement, c'est de l'ordre d'un choix privatif. Néanmoins, les idées amenées par la psychologue du travail sont abordables. En effet, ce cadre indique qu'il est tout à fait envisageable qu'une éducatrice prenne cinq minutes avant sa pause pour réfléchir à son besoin du moment. De plus, les clés de décharges telles que respirer profondément, bailler sont des éléments faciles à instaurer sur le terrain et d'autant plus lors du moment de la pause.

Interview 2

La deuxième personne interviewée n'a elle non plus jamais été confrontée à un cas de burn-out. Toutefois, elle veille constamment sur le bien-être de ses employés au travail. Si l'employé se sent bien, il fournira du bon travail. Pour elle, les répercussions se ressentiront principalement au niveau de l'équipe, puis des enfants. C'est pourquoi, il est primordial de soigner son équipe éducative. Voilà les réponses obtenues, en regard aux hypothèses étiologiques :

Surcharge de travail

Au niveau des horaires, il y a une certaine souplesse à maintenir. En effet, sur un haut pourcentage, il semble important de donner une fermeture et une ouverture pour que les personnes ne terminent pas toujours tôt ou tard. L'aménagement de temps hors enfants est une richesse que les directions peuvent offrir aux employés. Cela permet à la personne d'éviter qu'elle soit débordée et de maintenir une qualité d'accueil sur le temps avec les enfants.

Manque de contrôle sur ses activités

Ce facteur incombe pleinement à la direction. C'est à elle de donner la possibilité au personnel de s'exprimer, d'amener de la nouveauté. Il faut faire confiance aux membres de l'équipe. La personne interviewée explique qu'il est important de déléguer des tâches pour que les personnes se sentent concernées. La hiérarchie peut imposer l'objectif final tout en laissant libre le chemin que les éducatrices empruntent pour y parvenir.

Manque de récompense

Du fait de la non-visibilité du travail accompli dans les locaux de la structure, il est important de se faire connaître à l'extérieur. Cette direction propose d'ouvrir la collaboration avec les institutions voisines telles que l'EMS, la médiathèque etc. Ainsi, les gens sont sensibilisés, ils observent le travail effectué et peuvent constater que la profession d'éducateur de l'enfance est un vrai métier. Non seulement les employés se sentent reconnus, mais également la direction. Le personnel peut demander des entretiens de bilan pour faire le point sur les éléments qui sont négatifs mais également positifs. Cette démarche donne de l'importance aux employés. Elle pense que le bas revenu des éducatrices de l'enfance est en grande partie lié à la faible reconnaissance du métier. C'est dans ce but qu'il faut faire valoir nos compétences et l'importance de cette profession auprès de la société.

Dégradation de l'esprit de groupe

L'esprit d'équipe est un thème que ce cadre tente de soigner le plus possible. Pour pouvoir trouver une stabilité, il est primordial de communiquer. Maslach et Leiter (2016) expriment également cette idée « La communication est essentielle pour assurer la réussite de n'importe quel projet d'entreprise. » (p.167). Il suggère des petits jeux de communication pour permettre aux membres de se découvrir, pour comprendre comment chaque personne fonctionne. Il rejoint l'idée du « team-building ». Prendre un temps pour se voir en dehors s'avère positif. Des supervisions de groupe peuvent aussi être facilement aménagées.

Inégalité de traitement et sentiment d'injustice

Souvent, des soucis émergent entre les assistantes socio-éducatives et les éducatrices diplômées ES. Une réflexion en groupe sur les tâches qui les concernent réellement lui semble souhaitable pour commencer. La communication est une fois encore de mise. Toutefois, si les personnes n'arrivent pas à accepter certaines restrictions, le cahier des charges doit être mis en avant. Le but est de sensibiliser la personne. Ce n'est pas par rapport à ses compétences que nous lui retirons des charges mais par rapport à son statut. La direction peut lui souligner qu'elle a conscience qu'en tant que personne elle arrive à assumer plus, cependant au niveau du cahier des charges, cette tâche ne lui appartient pas.

Valeurs contradictoires

Pour cette personne, les membres ont le droit de s'exprimer, de dire comment elles vivent les situations. Cela permet aussi de mieux comprendre les réactions des gens. Les valeurs personnelles ne doivent pas être oubliées, néanmoins il est important de toujours placer l'enfant au centre. De plus, il faut s'aligner sur le projet pédagogique co-construit par l'équipe éducative. Parfois, certaines valeurs personnelles ne peuvent pas être amenées en milieu professionnel.

Dans le cadre de la deuxième interview, la direction valide également les ressources individuelles et collectives émanées par la psychologue de la santé. Ce sont des outils simples dont les éducatrices n'ont pas forcément connaissance voire conscience. Les éducatrices de l'enfance doivent apprendre à prendre le temps. Ces mesures sont exploitables tant hors enfants, que sur le terrain. Les clés de décharges peuvent se réaliser au milieu des enfants. En effet, nous expliquons aux enfants qu'ils ont le droit d'être fatigués, fâchés etc. Etant donné que nous sommes des modèles pour eux, il est tout à fait normal de communiquer à un enfant notre fatigue et de s'étirer, bailler.

A la fin de l'interview, la personne interrogée a mis un point d'honneur sur la relation entre la direction et les employés ainsi que sur la communication. Ces deux éléments lui semblent primordiaux pour que les personnes ressentent du bien-être au travail. Sans communication, aucune de ses ressources ne sont optimales. Elle pense même qu'un burn-out a toutes les chances de survenir si ces deux aspects ne sont pas mis en avant. Certes, l'éducatrice se doit de se connaître elle-même et d'effectuer un travail de prévention individuel. Toutefois, la direction a un rôle conséquent dans la prévention du stade d'épuisement. Elle rappelle tout de même que parfois, les directions ne peuvent pas mettre en place certains éléments car elles aussi, ont des supérieurs. Pour donner un exemple, les éducatrices de l'enfance regrettent le manque de remplaçants lorsqu'une personne est malade. Toutefois, la direction ne peut pas constamment répondre à cette demande. Les communes ne sont pas toujours d'accord de payer une personne supplémentaire pour ne pas engendrer des coûts.

3 Conclusion

3.1 Résumé et synthèse des données traitées

Dans le chapitre précédent, la nécessité de prévenir le burn-out a été démontrée. Dans un premier temps, l'intérêt des professionnels a été mis en avant ; le stade de la fatigue est sous-évalué et n'est en rien lié à une mode. Dans un second temps, le problème des conséquences économiques a été soulevé.

Les symptômes du burn-out ont été présentés. A l'instar de ce que les gens peuvent penser, ce phénomène ne provoque pas seulement des répercussions physiques sur la personne ; elles touchent également d'autres aspects :

- ❖ Les réactions physiologiques, notamment le trouble du sommeil, la fatigue, les migraines.
- ❖ Les symptômes comportementaux, tels que l'abus de substances, l'ennui, l'agressivité, la suractivité.
- ❖ Les symptômes cognitifs et affectifs, comme le cynisme, la dépression, le pessimisme, le trouble de la concentration.
- ❖ Les symptômes émotionnels, à savoir la culpabilité, l'apathie, l'effondrement, l'irritabilité.
- ❖ Les symptômes relationnels tels que l'isolement, la froideur, la prise de distance, la perte d'empathie.
- ❖ Les symptômes spirituels, notamment la perte de sens de la vie, le désespoir, les crises de valeurs.

Les hypothèses étiologiques ont été approfondies. Tout d'abord, nous avons vu qu'il pouvait y avoir deux types de facteurs : individuels et externes. Concernant les causes individuelles, des profils de type « forts » ont été présentés. En effet, ce sont des personnes investies, engagées, parfois même, perfectionnistes qui tendent le plus au burn-out. Puis, le mythe de « l'éducatrice parfaite » a été abordé. Les professionnels ont souvent des pensées biaisées sur ce qu'ils doivent fournir comme travail. Les facteurs externes ont été définis, à savoir : la surcharge de travail, le manque de contrôle sur ses activités, le manque de récompense, la dégradation de l'esprit de groupe, l'inégalité de traitement, le sentiment d'injustice et les valeurs contradictoires.

Pour terminer, les hypothèses étiologiques retenues ont été mises en lien avec les pistes de prévention. Au travers des données théoriques découlant de différents spécialistes, des mesures préventives ont été approfondies. Deux programmes de prévention individuelle ainsi que deux programmes de prévention collective ont été dévoilés. L'un des programmes suggère 20 jeux à réaliser individuellement pour parer au stade d'épuisement. Un autre projet permet à l'individu de réaliser dans un premier temps une démarche solitaire, puis d'introduire l'esprit d'équipe. Les deux derniers programmes impliquent tous les membres de l'équipe éducative, puisque le projet est une cause commune.

Suite à cela, la psychologue de la santé a exprimé trois principes de prévention : la modulation de la journée, le rituel de journée et le moment de décharge. Ces petits outils sont utilisables tant sur le lieu de travail qu'à la maison. La spécialiste a relevé des clés de décharges à mettre en place individuellement et collectivement : intégrer le plus possible de mouvement dans sa vie, revenir à soi-même pour ne pas perdre de vue l'essentiel, intégrer un changement au travail. Elle a terminé par évoquer le moment de la pause. Deux éléments sont essentiels : s'octroyer un moment de décharge, tel que bailler, et prendre un instant avant la pause pour réfléchir à notre besoin du moment.

Finalement, toujours en correspondance avec les hypothèses étiologiques, deux directions de crèche ont évoqué des mesures préventives. Les deux aspects principaux ressortis sont : la communication et le lien positif entre l'employeur et l'employé. Elles ont également validé les actions suggérées par la psychologue de la santé.

3.2 Analyse et discussion des résultats obtenus

Ce travail de mémoire m'a ouvert les yeux sur de multiples aspects de l'épuisement professionnel. J'ai pu constater que le terme de burn-out n'était pas précisément défini. En effet, il existe une multitude de définitions. Pour certains, l'épuisement professionnel est un trouble mental, pour d'autres, c'est une conséquence d'un stress chronique. Les spécialistes du domaine ne s'accordent pas sur une définition commune. Je pense que cette confusion est en partie due au fait que ce phénomène ne figure pas dans les classifications internationales des maladies. Je suppose que c'est également une des raisons pour laquelle la société n'a pas une connaissance exacte du burn-out. Effectivement, à travers mon questionnaire, j'ai observé que les gens confondaient beaucoup la dépression et le stade d'épuisement. Je rappelle donc que malgré certaines manifestations similaires, la dépression est un trouble de l'humeur tandis que le burn-out est un trouble profond du système nerveux. D'un point de vue personnel, j'imagine que ce quiproquo ne cessera pas tant que ce stade d'épuisement ne sera pas répertorié dans les classifications des maladies. De plus, cela permettrait à la société, de prendre davantage au sérieux ce trouble.

Côté sondage, j'ai conscience que la véracité des réponses n'est pas garantie. Cependant, je m'étonne quant au fait que les éducatrices de l'enfance expriment, pour la majorité, avoir conscience des dangers. Malgré cela, aucune mesure préventive ne semble être mise en place ! Je pense que l'aspect sacrificiel des personnes est responsable de cette divergence. Les personnes n'osent sûrement pas, de peur d'être jugées, exprimer leurs besoins. De plus, comme le relève le « mythe de l'éducatrice parfaite », elles ne s'octroient pas le droit de penser à elles. Elles ont dans l'idée que c'est une marque de faiblesse. Durant la formation des professionnels, il leur est demandé de prendre de la distance face à leurs émotions et d'apprendre à les moduler. Par conséquent, pensant qu'il n'est pas adéquat d'en parler sur le lieu de travail, certains pourraient mettre entre parenthèses leurs besoins ainsi que leurs ressentis. Cette thématique affecte donc réellement le domaine de la petite enfance. En outre, une propension au burn-out risque fortement d'augmenter durant ces prochaines années. C'est pourquoi, il est d'autant plus important d'agir, et vite !

Le tabou du stade d'épuisement s'est fait ressentir durant ce travail dès le moment où la question d'une prévention s'est posée. J'ai observé que ce syndrome n'était pas pris au sérieux. Il est vrai que les personnes ont tendance à s'auto-diagnostiquer un épuisement professionnel. Il n'est pas rare d'entendre des gens dire qu'ils ont fait un burn-out sans avoir été diagnostiqués par un médecin. Voilà une des raisons pour laquelle certains individus parlent de mode ou de tendance. Les manifestations du stade de fatigue jouent sûrement un rôle dans ces stéréotypes. Les symptômes physiologiques étant nombreux, il y a un risque d'identifier à tort le burn-out. Ce phénomène n'est pas clairement défini, ce qui peut créer une certaine confusion dans l'esprit des gens.

Suite à l'entretien avec la psychologue du travail, j'ai pu observer que les éducatrices de l'enfance pouvaient et devaient agir tant sur le plan collectif qu'individuel. Catherine Vasey (2015) reprend ce point de vue :

« A l'heure actuelle, j'aimerais vous rappeler qu'une prévention sérieuse du burn-out doit agir à deux niveaux : au niveau individuel comme je vous l'ai proposé dans cet ouvrage, mais aussi au niveau organisationnel ; l'entreprise a, en effet, un rôle important et une responsabilité pour prévenir le burn-out. » (p.130).

Je remarque, grâce à mes recherches, qu'une personne peut se préserver individuellement en mettant en place des stratégies de décharges. Toutefois, il est important d'agir plus loin en incluant l'équipe de travail. Effectivement, il incombe également à la direction de prendre des mesures. Sans le soutien des supérieurs hiérarchiques, il est très compliqué pour les employés de réaliser une prévention optimale. L'un des programmes suggéré par Maslach et Leiter tente justement de partir d'une prévention individuelle qui s'étend ensuite au collectif. L'intention partira de la personne elle-même. Elle doit faire part de ses besoins aux autres membres de l'équipe. Cette démarche se transformera en une cause institutionnelle qui concerne chaque individu. Pour ma part, je trouve que certaines personnes n'osent pas forcément s'exprimer face aux autres, et encore moins pour dévoiler leurs ressentis. C'est pourquoi, il me paraît judicieux, dans un premier temps, de parer au stade d'épuisement en agissant individuellement. Même si la prévention ne sera pas optimale, au moins, une protection est activée. Par la suite, si la personne se rend compte que ce n'est pas suffisant, elle peut toujours intervenir de manière organisationnelle. J'estime qu'il est important d'en discuter avec ses proches. Mon message est d'oser en parler ! Il est plus aisé bien sûr d'en parler avec ceux en qui nous vouons une totale confiance. D'ailleurs, ce sont eux généralement qui détectent des signes précurseurs de ce trouble. Catherine Vasey (2015) confirme cette idée :

« Ainsi, les proches sont souvent les premiers à se rendre compte de la souffrance et des symptômes, et ceci bien avant que la personne elle-même puisse réaliser ce qui lui arrive. Le rôle de l'entourage dans la prise de conscience du processus est donc primordial » (p.41).

Pour revenir aux directions, plusieurs notions sont apparues. Tout d'abord, les deux cadres ont affirmé que les clés de décharges suggérées par la psychologue de la santé étaient exploitables et ce, aisément. Ensuite, les moments de pause sont opportuns dans le processus de prévention. Il faut savoir les appréhender de manière adéquate. Les cadres supposent que les personnes ne profitent pas de cet instant et qu'il est mal utilisé. Je peux moi-même en attester. Sur mon lieu de travail, lors de ma pause, j'étais la première à réaliser des tâches que je n'avais pas eu le temps d'accomplir au lieu de prendre du temps pour moi. Je pense que c'est également le cas, pour la plupart des gens. Ensuite, face à la réalité du terrain, les pauses ne sont pas toujours prises. Cela signifie que des personnes peuvent passer plus de 9h de travail sans faire de pause. Un impact sur la qualité du travail est inévitable et se fera ressentir sur différents points.

Pour les mesures préventives, en lien avec les hypothèses étiologiques présentées, les deux éléments les plus ressortis sont ceux de la communication et du lien positif avec la direction. En effet, les deux directions s'entendent sur le fait que la base du bien-être au travail repose sur une bonne communication entre les divers membres de l'équipe éducative, direction comprise. Des temps de parole sont accordés aux employés durant les colloques. Des supervisions peuvent être mises en place dans le cas où un souci plus conséquent survient. Le fait de pouvoir partager avec quelqu'un ses pensées et ses inquiétudes peut s'avérer salvateur. Néanmoins, communiquer n'est pas aisé, surtout lors de situations qui peuvent être vécues comme humiliantes dans le cas d'un burn-out. C'est pourquoi, la qualité des relations qu'entretient la direction avec ses employés est capitale. Dès le moment où les éducatrices se sentent libres et à l'aise de discuter avec leurs employeurs, les tensions s'apaisent. Pour ce faire, la confiance les uns envers les autres devient un maître mot.

L'idée de faire du « team-building » me paraît judicieuse. Les gens peuvent apprendre à se connaître et à se côtoyer dans un contexte différent de la crèche. Toutefois, je crois qu'il serait intéressant de proposer des sorties d'équipe durant le temps de travail, ne serait-ce qu'une seule journée par année. Il est vrai que les obligations personnelles contraignent parfois à renoncer à des sorties en-dehors des heures de travail. C'est pourquoi, je suppose que cela peut être une bonne solution, moyennant le feu vert de la commune ou des

supérieurs hiérarchiques. Le team-building peut être perçu comme une récompense. Les personnes se sentent mieux prises en considération. Si un intérêt, concernant leur bien-être, leur était voué, les professionnels percevraient cela comme une marque de reconnaissance. D'un point de vue esprit d'équipe également, c'est une démarche totalement bénéfique. Les personnes se dévoilent, apprennent à connaître les valeurs d'autrui et la cohésion d'équipe est renforcée. Le fait de créer une ambiance de travail harmonieuse permet de se tourner vers les autres en cas de difficultés.

Le projet pédagogique est un élément qui a été soulevé par les deux directions. Je conçois qu'effectivement, il est important d'avoir une ligne pédagogique qui nous corresponde et qui permette aux employés de s'entendre. J'ai pu constater sur mon lieu de travail que des conflits de valeurs n'étaient pas rares. Toutefois, notre projet pédagogique étant clairement défini, les tensions sont souvent apaisées grâce à cela. Il me semble également important que ce projet soit co-créé par les membres de l'équipe éducative et complété, au besoin, chaque année. En discutant avec des éducatrices de l'enfance, je me suis rendu compte que certaines structures n'avaient pas de projet pédagogique abouti, voire même aucun projet. A mon sens, c'est un élément primordial pour la bonne entente au sein de la structure. C'est également un point fort à mettre en avant auprès des parents. Parfois, des demandes sont faites de leurs parts et les éducatrices ne sont pas nécessairement en mesure d'y répondre. Les exigences des parents peuvent devenir des pressions pour les professionnels. En se référant au projet pédagogique lors de certaines situations, l'employé se décharge de ce stress.

Les programmes de prévention organisationnelle cités sont, quant à eux, plus délicats à mettre en place. Les directions pensent qu'il n'est pas aisé d'« imposer » à tous les membres de l'équipe ces démarches. Chaque personne démontre un intérêt plus ou moins grand face à cette thématique. Ces actions demandent de l'investissement de la part de tous les employés. Par conséquent, si la motivation n'est pas de mise, le changement sera plus ardu. Je suis d'avis qu'il n'est pas facile de motiver les gens à s'impliquer pour une cause qui n'est peut-être pas la leur. Néanmoins, si au préalable, une sensibilisation est effectuée, les gens se sentiront davantage concernés. Ils seront susceptibles de mettre de l'énergie dans cette ressource. Les programmes de prévention individuelle sont réalisables à titre personnel. Il est donc de la responsabilité de la personne de s'y intéresser et de l'investir. Il me paraît toutefois bénéfique que les directions prennent connaissance de cette démarche individuelle pour ainsi pouvoir suggérer ces pistes à leurs employés.

Finalement, je m'étonne qu'une telle divergence existe entre réalité du terrain et ce qui a été prôné par les directions. Mon but n'est pas de porter un jugement sur les dires des directions. Cela dit, les éducatrices de l'enfance ne semblent pas avoir connaissance de la plupart des outils proposés, comme le team-building. Je pense qu'il est temps pour les directions de prendre le taureau par les cornes et d'agir en conséquence. La hiérarchie a un rôle principal à jouer dans la démarche préventive. La presque totalité des moyens d'action émanent des directions. D'ailleurs, lors des entretiens, elles ont elles-mêmes confirmé l'importance du rôle qu'elles endossent. Force est aussi de constater que les moyens de prévention proposés ne sont que des moyens collectifs. Nul ne fait référence à une action préventive en lien avec les exigences élevées que la personne s'impose. Les professionnels ne sont peut-être pas assez sensibilisés à la manière dont il faut prendre soin de la santé au travail par une action individuelle. Il se pourrait que cela soit dû, une fois de plus, à la peur du jugement. Le collectif prime donc sur l'individuel. Toutefois, je n'écarte en rien la possibilité d'une démarche personnelle. Je souligne que les employés ont également une part de responsabilité. De plus, comme je l'ai déjà relevé dans l'un des paragraphes du point 3.2, si aucune démarche organisationnelle n'est mise en place, mieux vaut commencer par agir individuellement que pas du tout.

3.3 Limites du travail

Au regard des résultats du sondage, j'en arrive à penser qu'une des limites de mon travail a été le côté tabou de ce phénomène. Il y a une divergence entre ce qui a été prôné lors des interviews et ce qu'affirment les éducatrices. En effet, les cadres expliquent que les mesures préventives, notamment les pauses, sont absolument mises en place. Néanmoins le questionnaire ne révèle pas cela. Par conséquent, est-ce que les outils de prévention cités par les cadres sont réellement appliqués au sein de leurs structures ? Les gens peuvent se sentir jugés, voire coupables si un cas de burn-out se présente dans leur institution. Comme l'avait relevé la psychologue du travail, la société cherche continuellement à rejeter la faute sur quelqu'un. De plus, le burn-out est une maladie et les directions, qui ont répondu à mon interview, sont tenues au secret professionnel.

L'aspect financier peut également être une contrainte de ce métier. Des ressources préventives simples à utiliser sont suggérées. Toutefois, j'ai l'impression que la société actuelle pourrait parfois faire passer le rendement de l'entreprise avant le bien-être de ses employés. Lorsque j'entends des éducatrices m'informer que le nombre d'enfants par groupe peut parfois dépasser les 10%, je me rends compte que cet aspect est bien réel et problématique.

Finalement, la longueur du travail de mémoire étant relativement limitée, je n'ai pas pu approfondir tous les points que je désirais. En effet, je souhaitais recueillir le témoignage d'une personne ayant été victime du burn-out. De plus, le stade d'épuisement est un thème qui est très complexe et large, de nombreux ouvrages y sont dédiés.

3.4 Perspectives et pistes d'actions professionnelles

Dans un premier temps, je pense qu'il serait bénéfique d'envisager un plan d'action au sein des structures. Il faudrait porter une réflexion sur la procédure. Faut-il d'abord sensibiliser les cadres pour qu'ils aient une connaissance plus approfondie du sujet ? Ou alors, devons-nous susciter l'intérêt des éducatrices pour les pousser à en discuter avec leurs supérieurs hiérarchiques ? Grâce à ma formation en emploi, j'ai pu constater que les programmes de préventions ainsi que les ressources préventives décrites pouvaient être facilement applicables, pour autant que les équipes éducatives soient preneuses. Cette démarche pourrait également partir des communes, voire même du canton.

La relation au travail ainsi que les conditions dans lesquelles nous travaillons actuellement semblent être source de souffrance psychique chez un nombre croissant d'éducatrices. Le stress est quotidien et il semble que l'usure gagne davantage de terrain chaque jour. Les questions que nous pourrions tenter d'approfondir sont les suivantes : comment identifier une éducatrice en souffrance professionnelle et quels éléments de notre société actuelle favorisent cette aggravation chez les éducatrices ?

Un autre aspect qui pourrait être traité est celui de la qualité d'accueil. Quelles sont les répercussions sur l'accueil des enfants ? Comment cela se fait-il ressentir ? Les symptômes du burn-out sont conséquents. Souvent, la personne atteinte d'épuisement professionnel continue de travailler. Elle repousse ses limites et se met en danger. Cette volonté de continuer malgré la fatigue est liée au mythe de l'éducatrice. Nous avons vu que les répercussions se ressentaient aussi au niveau des collègues et des enfants. La personne aura des difficultés relationnelles. Par conséquent, comment garantir une qualité d'accueil lorsque nous ressentons un tel mal-être ?

Durant notre processus de formation, nous disposons de cours en lien avec la santé au travail. Toutefois, un seul cours a retracé, dans les grandes lignes, l'épuisement professionnel. Une question me vient à l'esprit : les éducatrices de l'enfance sont-elles assez

armées pour s'exposer aux risques du métier d'éducateur de l'enfance ? Il nous est demandé dans le plan d'études cadre de répondre à un certain nombre de compétences, à savoir être attentive à la protection de la santé des professionnels-les de l'équipe et être capable de connaître les lois et les règlements qui influencent la pratique professionnelle. Toutefois, pour mieux y répondre, je pense qu'il serait nécessaire d'envisager des cours en lien avec les dangers que comporte cette profession et de parler de ressources préventives.

3.5 Remarques finales

Après avoir passé plusieurs mois à rédiger ce travail de mémoire, je me rends compte à quel point ce sujet est de circonstance. Bien souvent, les gens parlent de leurs difficultés au travail, mais n'agissent pas en conséquence. J'ai pu constater que les personnes n'étaient pas réellement informées sur les risques et les enjeux de l'épuisement professionnel. Nous avons tendance à oublier tous les tenants et aboutissants du burn-out. De plus, les mesures préventives en institution sont lacunaires. Plusieurs moyens individuels et collectifs ont été développés pour y remédier. Malgré le tabou du burn-out encore très présent, j'espère que ces mesures permettront à certains de franchir le pas, c'est-à-dire oser en parler et ne plus avoir peur. Il y a un grand travail à effectuer de la part des directions ainsi que des employés pour tenter de se préserver. Lorsque les entreprises auront conscientisé les faits, de vraies démarches pourront être appliquées. Catherine Vasey (2015) rejoint cette idée :

« Tout reste encore à faire en matière de prévention du burn-out, nous sommes au tout début d'une prise de conscience collective ; il reste à inventer de nouveaux outils, à créer de nouvelles valeurs dans notre société, une nouvelle façon de travailler tout en se préservant de la souffrance. » (p.132).

D'un point de vue personnel, ce mémoire m'a permis dans un premier temps d'accroître mes connaissances sur le sujet. Il est vrai que je ne connaissais pas moi-même la différence entre la dépression et le burn-out. Ensuite, je pense que les pistes d'actions décelées seront bénéfiques pour mon avenir professionnel. Je serai en mesure de partager mes découvertes avec les équipes éducatives et de les sensibiliser quant aux potentiels dangers. Etant désormais prévenue des risques, je pourrai également me préserver moi-même en tant que professionnelle.

Je pense que la route est encore longue avant que la société prenne au sérieux ce phénomène. Toutefois, je ne perds pas espoir. D'ailleurs, j'ai connaissance d'une crèche qui n'engage pas à plus de 85% les éducateurs, ceci afin d'assurer la qualité de prise en charge et aussi, car le travail est trop épuisant. Je suis convaincue que cela est en partie une première démarche de prévention, peut-être inconsciente, face au burn-out. Toutes les ressources préventives pour les éducatrices de l'enfance, citées dans ce travail, sont applicables, moyennant une prise de conscience de la part de tous les membres de l'équipe. Je considère que la priorité actuelle est de sensibiliser un maximum les gens et de casser le tabou encore trop présent.

Pour clore ce mémoire, une petite phrase tirée du cours de politique sociale qui m'a habitée dès ma deuxième année de formation :

« Pour s'occuper des usagers, il faut être en bonne santé, pour que l'être humain aille bien, il faut que le travailleur social se porte bien ! » (C. Guinard, communication personnelle [Présentation Powerpoint], 19 juin 2017).

4 Bibliographie

Angel, P., Amar, P., Gava, M.-J. & Vaudolon, B. (2005). Développer le bien-être au travail. Paris: Dunod.

Bourillet, F. (2009). La prévention en question(s) - prévenir c'est préserver son "capital santé". Cachan-Cedex : Lavoisier.

Breton-Kueny, L., & Desgroux, R. (2015). Santé et bien-vivre au travail. Paris : Afnor.

Delbrouck, M. (2011). Comment traiter le burn-out. Principes de prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel. Bruxelles : De boeck.

Delbrouck, M. (2007). Cahiers de psychologie clinique : burn-out et médecine, le syndrome d'épuisement professionnel. Repéré à <http://www.cairn.info/revue-cahiers-de-psychologie-clinique-2007-1-page-121.htm>

Elkaïm, M. (2013). Métiers de la petite enfance : réflexions et mise en place du bien-être dans un service petite enfance. 19(199-200), 17.

Grosch, W.N., & Olsen, D.C. (1998). Souffrir à force d'aider : le burn-out dans la relation d'aide, perspective nouvelle. Bruxelles : Satas.

Janot-Bergugnat, L. & Rasclé, N. (2008). Le stress des enseignants. Paris : Armand colin.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Burn-out : des solutions pour se préserver et pour agir. Paris : Les arènes.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. et Leiter, M.B. (2001). Bob burnout. AnnualReview of Psychology, (52), 397-422.

MORET, Floriane. *Quelles sont les hypothèses étiologiques de l'épuisement professionnel en milieu éducatif et comment s'en préserver ?* Sion : Mémoire pour l'obtention du diplôme ES éducatrice de l'enfance, 2016.

Olano, M. (2015). Qui est touché ? Le cercle psy, la société en burn-out ? (16), p.38-39.

Rens, C. (2016). Se protéger contre le burn-out. Repérer et prévenir l'épuisement professionnel. Mesnil-sur-l'Estrée : Groupe Sudyrama.

Selly, O. (2016). Burn-out et après ? Comment le prévenir. Comment se reconstruire. Paris : Maxima.

Vasey, C. (2015). Burn-out : le détecter et le prévenir. Etes-vous en burn-out sans le savoir ? Genève-Bernex : Jouvence.

Vasey, C. (2007). Burn-out : le détecter et le prévenir. Genève-Bernex : Jouvence.

Zawieja, P. & Guarnieri, F. (2015). L'épuisement professionnel : diagnostic, analyse, prévention. Malakoff : Armand Colin.

Annexe I : Grille d'entretien

Entretien avec psychologue du travail

1. En quoi consistent vos différents mandats de supervision d'équipe, de soutien psychologique et de prévention du burn-out ?
2. Dans quelles circonstances intervenez-vous ? Et auprès de quelles professions ? EDE ?
3. En quelques mots, pouvez-vous présenter le burn-out ?
4. Quel impact provoque le stress sur les professionnels ? Pourquoi ? Quel lien avec le burn-out ?
5. Pensez-vous qu'une prévention efficace, face au burn-out, se réalise individuellement ou en collectivité ?
6. En regard aux différentes causes étiologiques, quelle prévention préconisez-vous pour chacune ?

Hypothèses environnementales et facteurs externes

- Surcharge de travail
- Manque de contrôle sur ses activités (créativité, liberté coupées)
- Manque de récompenses (financière et personnelle/reconnaissance)
- Dégradation de l'esprit de groupe
- Inégalité de traitement et sentiment d'injustice (responsabilité, salaire, tâches)
- Valeurs contradictoires (personnelles et « mensongère » de l'entreprise)

Hypothèses relevées par les équipes éducatives

- Manque de personnel : surcharge de travail
- Le bruit
- Manque de reconnaissance professionnelle (manque de récompense)
- Sur-responsabilisation (inégalité)
- Exigence personnelle trop élevée

7. Pensez-vous que la société a une bonne connaissance de ce risque psycho-social ?
8. Diriez-vous que le burn-out est encore aujourd'hui un sujet tabou ?

Entretien avec la direction :

1. Avez-vous déjà eu un cas de Burn-out dans votre structure ? Ou avez-vous était vous-même touché ?
2. Si oui, quelles ont été les conséquences ? Pour la structure, employé, finance, etc.
3. Quels sont, pour vous, les signes précurseurs du stade d'épuisement ?
4. Mettez-vous des moyens en place lorsque vous repérez un de ces signes ? Si oui, lesquelles ?
5. Actuellement, y a-t-il des ressources individuelles ou collectives mises en place ? Si oui, lesquelles ? Si non, pourquoi ?
6. En tant que direction, pourriez-vous me donner des ressources précises et concrètes qui préserveraient les éducatrices envers les différents facteurs étiologiques. Moyennant qu'elles soient réellement réalisables en regard à la réalité du terrain.

- | | |
|--|--|
| • Surcharge de travail | • Dégradation de l'esprit de groupe |
| • Manque de contrôle sur ses activités | • Inégalité de traitement et sentiment d'injustice |
| • Manque de récompense | • Les valeurs contradictoires |

Annexe II : Extrait tableau récapitulatif de lecture des données

C. Vasey& A. Vicario. (2007). Burn-out : le détecter et les prévenir. Edition Jouvence.			
Chapitre	Page	Idées principales	Citations
Préface	8	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution de la société, économie - Plan individuel : agir ! 	<p>« Le problème ne se situe, en effet, pas dans la sensibilité plus ou moins importante des uns ou des autres, mais plutôt dans le fait que notre société a bel et bien changé à travers le temps. »</p> <p>« Face à une situation d'épuisement, faites ce que vous voulez, mettez des limites, prenez de la distance, fuyez... mais faites quelque chose ! »</p>
Avant-propos	13	<ul style="list-style-type: none"> - Le burnout c'est tendance ! 	
	14	<ul style="list-style-type: none"> - Médias 	« Une prévention sérieuse commence par l'information et la sensibilisation : connaître le processus et les symptômes de l'épuisement professionnel permet d'identifier et de reconnaître la souffrance vécue par le travailleur épuisé, cela constitue un pas essentiel sur le chemin du changement nécessaire. »
1	17	<ul style="list-style-type: none"> - Définition du burnout 	
	20	<ul style="list-style-type: none"> - Historique 	
	23		« Le burn-out est une conséquence d'un stress chronique qui évolue vers l'épuisement physique et émotionnel ; il prend sa source dans le travail et la relation que l'individu entretient avec lui [...] »
2	31	<ul style="list-style-type: none"> - Impuissance des entreprises face à la prévention du burn-out. Mesures individuelles pas suffisantes. 	
5	69	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de prévention en quelques points : S'informer sur le burn-out, processus, symptômes. Bilan personnel. Attention tournée vers les symptômes d'alerte. Expérimenter et intégrer des outils de prévention. 	« La prévention n'est pas une solution une fois pour toutes, mais plutôt un questionnement régulier : quels sont les lieux d'usure ? »
6	74	<ul style="list-style-type: none"> - Outils classés en 5 catégories : Pour faire le bilan du burn-out. Pour retrouver votre axe de vie et vos priorités. Pour ceux qui sont trop exigeants et jamais satisfaits d'eux-mêmes. Pour une meilleure qualité de vie. Pour soutenir le corps. 	
	75-110	<ul style="list-style-type: none"> - Les différents « jeux » à mettre en place sur le terrain ou à pratiquer individuellement. 	
Conclusion	113	<ul style="list-style-type: none"> - Prévention sérieuse : agir sur deux niveaux. Individuel et organisationnel 	

Annexe III : Exemple de retranscription d'interview

Sabrina : Justement, le stress, est-ce que s'est vraiment lié au burn-out directement ou pas forcément. L'influence du stress en regard au burn-out.

Psychologue : C'est complètement lié au stress en fait la définition simple et bonne je dirais du burn-out c'est : l'usure progressive qui se traduit par une accumulation de stress chronique. Mais vraiment dans la durée. En fait, la différence qu'on fait par rapport au stress, c'est le stress aigu et le stress chronique. Le stress aigu c'est vous conduisez, tout à coup y a un enfant qui se jette sur la route pour récupérer son ballon, votre réaction vous êtes vraiment dans le moment. Le corps se fige. Et puis quand le stress va passer, il va y avoir une descente, cortisone, l'adrénaline tout ça va redescendre. Il va y avoir une phase de récupération puis ensuite vous pouvez vivre un autre stress et puis vous pouvez avoir des journées comme ça avec plusieurs événements. Mais toujours avec des phases de récupération. Le stress chronique intervient vraiment à partir du moment où les phases de récupération deviennent de moins en moins fréquentes, voire jusqu'à plus du tout. Et puis elles sont moins, c'est -à-dire au lieu de vraiment faire une phase de récupération de redescendre en dessous du niveau basse, ensuite de récupérer, on va peut-être descendre un bout mais ça remonte et ça redescend. C'est cette accumulation de stress chronique qui fait que les symptômes peuvent être extrêmement diversifiés. Aussi bien avoir des gens qui ont des troubles physiques, le rythme cardiaque, le vertige, il y a des douleurs musculaires, dans le dos ou des gens qui vont faire des attaques de panique, des troubles anxieux comme ça assez sévère parce que ils sont débordés. Mais c'est vraiment l'accumulation du stress chronique qui fait ça. Et il se trouve que dans le monde du travail actuel, y a beaucoup d'éléments extérieurs qui viennent amener du stress chronique alors typiquement la productivité. Il faut être productif aujourd'hui, la quantité. Il y a un peu cette culture d'urgence. C'est-à-dire qu'il faut produire, je sais pas, des petits poids, vendre du coca aussi à minuit le dimanche parce que voilà alors que ça ne serait pas vraiment absolument nécessaire. On peut très bien s'en passer. On ne peut pas se passer d'être soigné à minuit si vraiment on en a besoin mais, pas de ces éléments-là. Pi tout ça vient conforter, il y a beaucoup de contrôle aussi, processus de contrôle. Des employés qui viennent mettre du stress chronique là ou n'y en a pas besoin. Ce qui fait que des gens des fois vont en accumuler beaucoup. Mais les personnes qui font un burnout ne sont pas forcément des personnes qui gèrent mal le stress. Moi je dirais même plutôt qu'elles le gèrent parfois trop bien. C'est-à-dire qu'à force de trop s'adapter, on est en sur adaptation par rapport à ses propres besoins. On a tous besoin à un moment donné de tirer la prise. C'est peut-être ça qui fait un peu le piège.

Sabrina : Et puis, face à ce burnout, justement. Pour vous, la prévention pour qu'elle soit efficace, elle doit plus se faire individuellement ou justement de manière collective ?

Psychologue : C'est difficile de répondre à cette question parce que, je serais tentée de dire peu importe pourvu qu'elle se fasse à un certain niveau. Maintenant si je peux répondre de manière un peu plus précise, les individus, d'ailleurs, moi, voilà j'en reçois un certain nombre, peuvent toujours décider à un moment donné que ça ne va plus pour eux. Et d'apprendre pour eux-mêmes comment ils peuvent faire mieux. Au niveau institutionnel, c'est plus difficile, parce que ça va demander à une hiérarchie, souvent ça vient toucher des choses, c'est un sujet un peu tabou quand même le burn-out. Dans le sens où on dit souvent c'est les conditions de travail qui font que, ce qui n'est pas tout à fait faux mais ce qui n'est pas complètement vrai non plus. Enfin, c'est plus compliqué que ça. Donc, au niveau individuel, on pourrait dire que c'est plus accessible à tout le monde, je dirais entre guillemets. Mais au niveau institutionnel c'est sûr que je pense qu'aujourd'hui les entreprises vont devoir aller de plus en plus, il y en a qui le font. Dans le réseau « noburnout » par exemple, vous avez un organisme qui s'appelle la clinique du travail qui intervient vraiment dans les entreprises aujourd'hui dans le collectif. Donc c'est un niveau parfois qui est moins accessible, mais qui devient de plus en plus nécessaire. Parce qu'objectivement, c'est quand

même, le burn-out est strictement lié à des facteurs de stress au travail, essentiellement au travail. Après il y a la manière dont l'individu est géré. Donc là aussi je réponds de manière nuancée. C'est plus accessible pour les individus mais c'est sûr que par les temps qui court, ça devient vraiment nécessaire et peut-être plus efficace aussi si on peut jouer sur les deux niveaux en fait.

Sabrina : Donc ça serait important que maintenant on essaie un peu, je ne dirais pas de « bouger » les entreprises, mais de faire en sorte qu'elles entreprennent quelque chose face à ses risques.

Psychologue : Ça devient des compétences utiles pour les entreprises. Alors en effet, le tout après est de les convaincre, ce n'est pas une question de faute. Il se trouve que l'on vit dans une période où il y a ce stress chronique c'est comme ça. Mais en effet, oui ça peut être utile de même, solliciter au niveau de l'entreprise pour pouvoir se dire tiens, qu'est-ce qui se passe ? Est-ce qu'on est conscient de tout ça ? Etc... Même si c'est vrai que ça reste plus difficile à ce niveau-là.

Sabrina : Dans un autre travail de mémoire, il y a des causes étiologiques qui sont ressorties. Je ne savais pas si, par exemple, il y a la surcharge de travail. En termes de prévention qu'est-ce qu'on pourrait faire face à ça ?

Psychologue : Alors, tout dépend, moi, très souvent je ne peux pas donner des réponses très généralistes parce que mon approche est un peu inverse. Je dirais que déjà elle est de définir ce qu'est la surcharge de travail. Si je prends un exemple, je peux avoir facilement des gens qui vont faire des heures supplémentaires ou qui ont un cahier des charges qui commence à déborder. C'est-à-dire qu'à la base ils étaient censés faire certaines choses et on en rajoute, on en rajoute. Alors, je le redis, généralement c'est individuellement que les gens viennent me voir avec cette problématique là. Soit ils ont une capacité, généralement sur la charge de travail à minima ils ont une certaine marche de manœuvre. Mais en général, ce qu'on va travailler c'est de dire, si il faut mettre des limites à ça comment vous allez les mettre précisément. Par exemple dire m'en un certain nombre de chose qu'ils ont acquis et vous allez le dire comment. Comment vous allez pouvoir vous assurer que vous allez respecter ce non. Donc on va vraiment travailler dans le détail, la charge de travail c'est trop général. Si quelqu'un me dit voilà moi je suis en burn-out parce que j'ai trop de charge de travail. Du style un employeur qui vient dire que la charge de travail est trop grande. Comment on peut faire ? Ça veut dire qu'il faut vraiment détailler tout ça. C'est quoi la charge de travail. Parce que charge de travail parfois ce n'est pas souvent ce n'est pas la chose dont les gens se plaignent le plus. Euh ça peut être plus en terme de quand est-ce que je mets une limite, quand est-ce que je réponds au mail par exemple typiquement, une entreprise pourrait se dire, en interne ça se fait maintenant, on interdit d'envoyer des mails le samedi ou le dimanche. Certains parfois on même des petits outils technologiques qui permet de renvoyer les mails qui sont envoyés le samedi ou dimanche. Ça ça peut être une mesure collective. Mais c'est très important de définir précisément ce que c'est la charge de travail. Et comment concrètement on pourrait appliquer des limites à ça. Très concrètement ça doit être applicable. Parce que si on dit d'une manière générale bon on va mettre des limites ou il faut que les employés répondent moins aux sollicitations c'est trop flou. C'est dans ce sens là que je dis que je ne peux pas dire de manière générale. Bon alors s'il y a une charge de travail trop grande vous allez faire ça. C'est vraiment en collaboration soit avec la personne soit avec l'entreprise qu'il faut choisir des mesures qui leur sembleront adéquates à eux aussi.

Sabrina : Et puis, par rapport à la reconnaissance de la personne. C'est dit que c'est un problème parce qu'elle ne se sent pas reconnue dans ce qu'elles font, par rapport à leurs salaires, l'aspect financier. Qu'est-ce qui pourrait un peu aider ?

Psychologue : Alors de nouveau, si j'essaie de répondre de manière un peu plus générale. La reconnaissance c'est dans plusieurs choses, ça peut être salariale, ça peut être au niveau

de l'évaluation que l'employeur va faire de l'employé. Est-ce que c'est mis en valeurs les résultats est-ce qu'on en tient compte. Est-ce qu'on ne fait pas des remarques que négatives mais aussi positives. Ce genre de chose. Parfois, ça peut être comment la personne va apprendre des signes de reconnaissances. Y a des gens qui ne s'octroient pas le même sens. Mais le principe va toujours être le même. Par exemple si c'est une reconnaissance salariale. Ben moi je vais travailler avec la personne qui fait ça, ben qu'est-ce que vous faites ? Déjà envisager de demander à mon patron une augmentation si oui comment. Vous pensez que ça va être bien pris mal pris etc. Et puis ben on va vraiment travailler sur cet aspect là. Comment vous pourriez demander, justifier. Et si la reconnaissance n'est pas possible, parce que parfois il y a des contextes dans lesquels il n'y a pas cette reconnaissance. Ca va être intéressant de travailler avec la personne elle-même, comment elle évalue son travail. Comment elle-même peut trouver une manière de rendre son travail plus visible pour elle-même. De nouveau, y a pas de solution généraliste, moi je n'ai pas de baguette magique je dirais. Donc les problématiques qu'on rencontre ben on ne peut pas toutes les changer. Parfois certaines on ne peut pas. Mais si on ne peut pas, alors on va travailler avec la personne comment dans son positionnement elle peut se sentir malgré tout bien dans son travail. Parfois c'est d'axer plus où est-ce qu'elle trouve son plaisir ou ses ressources au travail si les facteurs d'usure sont difficiles à atteindre. Parfois on ne peut pas les modifier. On ne cherche pas à modifier ce qu'on ne peut pas modifier. Autrement ça renforce le sentiment d'impuissance et la personne va perdre son énergie à changer des choses qu'elle ne peut pas changer.

Sabrina : Justement, par rapport aux valeurs, que dans l'institution sont prônées mais qu'en réalité elles le sont pas vraiment, réalisées et les valeurs personnelles. Comment vous pensez qu'on peut faire pour avoir un bon équilibre pour ça ?

Psychologue : Alors de nouveau je vais vous décevoir, c'est difficile parce que au fond on peut envisager plein de manières. Je pense que ça passe quand même par une prise de conscience des métiers comme les vôtres, des métiers de l'humain, si on peut dire ça d'une manière générale, ces valeurs métiers sont très mises à mal. Parce que il y a des valeurs qu'on retrouve qui sont des valeurs plus gestionnaires on peut les critiquer mais enfin elles existent. Pi ben en général elles s'accordent assez peu on n'est pas au même niveau. C'est difficile parce que ça peut être des fois un élément qui ne peut pas être changé. Mais si je travaille avec des individus sur ça. Ca peut paraître difficile, de changer les valeurs de l'institution ou en tout cas la divergence entre ce qui est prôné et ce qui est dans le travail réel. Parce que ça va être plus de travailler peut être sa qualité de présence à elle. Ou comment elle peut manifester ses valeurs au quotidien. Ne serait-ce qu'à aller jusqu'à l'intérieur d'elle-même. Comment elle peut se préserver dans un alignement sans forcément aller chercher le choc finalement avec des gens qui ne sont pas sur la même ligne. Souvent des valeurs gestionnaires, des gens qui vont défendre ces valeurs là, ben vous ça veut dire que vous êtes à un niveau hiérarchique inférieur. Ca ne sert à rien de travailler là-dessus. Maintenant, aussi une institution qui se pose réellement la question, alors là on peut travailler sur différents aspects. Comment on peut manifester les valeurs qu'on prône. Comment est-ce qu'on peut mieux mettre ensemble des valeurs gestionnaires et des valeurs métier. Ce qui est certainement possible. Mais pour ça il faut travailler ensemble. Et à ce moment là on pourrait dire que c'est vraiment collectivement qu'on trouve des moyens. Parfois ça peut être des choses toutes bêtes dans la vie. La manière des fois dont les gens ne se disent plus bonjour ou pas bien. On a plus le temps pour prendre un café ensemble. Ca c'est des petites choses qu'on peut proposer essayer de réaménager. Pi qu'ils peuvent réconcilier des valeurs qui sont divergentes dans les grandes lignes. Et puis, ces petites choses dont je vous parle, ce n'est pas toujours possible mais c'est toujours plus applicable que de remettre en question c'est ces valeurs là qui devrait dominer pi ces valeurs là pas du tout. Petites choses on vient habiter un peu mieux les valeurs.

Annexes

Les symptômes de l'épuisement professionnel

Niveau émotionnel

Au cours de ces 6 derniers mois, j'ai remarqué les symptômes suivants :

	Pratiquement jamais	Rarement, une fois par mois	Environ une fois par semaine	Plusieurs fois par semaine	Constamment
Perte d'intérêt, ennui					
Susceptibilité accrue, irritabilité, voire même agressivité					
Auto-dépréciation, sentiment de découragement					
Impression de perte des capacités professionnelles, doutes de soi-même et diminution de l'estime de soi.					

Niveau intellectuel

Au cours de ces 6 derniers mois, j'ai remarqué les symptômes suivants :

	Pratiquement jamais	Rarement, une fois par mois	Environ une fois par semaine	Plusieurs fois par semaine	Constamment
Perte du sens des priorités					
Manque de concentration					
Troubles de la mémoire					
Impression que les problèmes s'accumulent et paralysent la réflexion					
État de confusion menant à une désorganisation du travail : il faut travailler plus pour compenser une baisse d'efficacité					

Burn-out : le détecter et le prévenir

Troubles de la mémoire				
Impression que les problèmes s'accumulent et paralysent la réflexion				
État de confusion menant à une désorganisation du travail : il faut travailler plus pour compenser une baisse d'efficacité				

Niveau corporel

Au cours de ces 6 derniers mois, j'ai remarqué les symptômes suivants :

	Pratiquement jamais	Rarement, une fois par mois	Environ une fois par semaine	Plusieurs fois par semaine	Constamment
Impression de tension intérieure, de pression respiratoire					
Dorsalgies, douleurs dans la nuque et les épaules					
Troubles du transit ou de la digestion					
Céphalées					
Rhumes et états grippaux					
Perturbations du sommeil					
Fatigue générale					
Perte de sensibilité ou sensibilité exacerbée (bruits insupportables)					

Niveau des comportements

Au cours de ces 6 derniers mois,
j'ai remarqué les symptômes suivants :

	Pratiquement jamais	Rarement, une fois par mois	Environ une fois par semaine	Plusieurs fois par semaine	Constamment
Absentéisme accru					
Augmentation des heures de travail pour compenser l'efficacité perdue					
Abus de toxiques (alcool, cigarettes, médicaments)					
Désir de changer d'emploi					
Incapacité de s'extraire des problèmes professionnels dans la vie privée					

Niveau relationnel

Au cours de ces 6 derniers mois,
j'ai remarqué les symptômes suivants :

	Pratiquement jamais	Rarement, une fois par mois	Environ une fois par semaine	Plusieurs fois par semaine	Constamment
La relation avec le client est ressentie comme ennuyeuse et même désagréable					
Perte de la capacité d'empathie					
Distance cynique, attitude administrative					
Déshumanisation de la relation					
Isolement social					

Annexe V : Questionnaire vierge pour les éducatrices

Prévention du burn-out en structure

Ce sondage a pour but d'obtenir un éclairage sur les différents moyens mis en place par les directions pour préserver le bien-être des employés. De connaître le niveau de connaissances de EDE sur ce sujet.

Pour vous, le burn-out c'est quoi ? *

Réponse longue

Pensez-vous que les éducateurs/trices de l'enfance sont touchés par ce syndrome ? *

☐ Oui

☐ Non

Avez-vous déjà parlé, en équipe, de ce syndrome ? *

☐ Oui

☐ Non

Est-ce que des mesures préventives sont mises en place dans votre structure ? (séances d'information, jeux préventifs, pause appropriée, décharge par le corps etc.) *

Réponse longue

Trouvez-vous que votre direction se soucie de votre bien-être ? *

☐ Oui

☐ Non

Pensez-vous qu'il y ait un réel besoin de prévenir le burn-out en crèche ? Justifier la réponse. *

Réponse longue